

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta



DIPLOMOVÁ PRÁCE

2011

Bc. Kateřina Nováková

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Studijní program: N 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

Marketingová studie firmy Josef Novák – BONASTYL

A Marketing Study of a Company Josef Novák – BONASTYL

DP-EF-KMG-2011-40

Bc. Kateřina Nováková

Vedoucí práce: PhDr. Ing. Jaroslava Dědková, Ph.D., Katedra marketingu

Konzultant: Josef Novák, majitel firmy Josef Novák – BONASTYL

Počet stran: 97

Počet příloh: 0

Datum odevzdání: 06. 05. 2011

Zadání diplomové práce

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/200 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci, 04. 05. 2011

.....
Bc. Kateřina Nováková

Anotace

Hlavním tématem této diplomové práce bylo vypracování marketingové studie firmy Josef Novák – BONASTYL. Tato firma se ocitá, stejně jako mnoho dalších firem, v nelehké situaci, způsobené poklesem prosperity českého textilního odvětví. Předmětem této práce byly jednotlivé oblasti marketingu této konkrétní firmy a jejich důkladné poznání a pochopení za účelem navrhnutí takových změn v oblasti marketingu, jež by dané firmě mohly pomoci zefektivnit její marketingové činnosti a posílit její postavení na trhu. Nejprve byla pozornost věnována teoretickým východiskům a následně firmě samotné. Po stručném představení této firmy byly podrobněji popsány současné marketingové aktivity a následně byly navrženy možné změny. Tyto změny byly následně projednány s konzultantem a vyhodnoceny. Pozornost byla poté věnována především těm návrhům, jež firma považovala za realizovatelné a především přínosné. Tímto způsobem byly vybrány celkem tři konkrétní návrhy, pro něž byl navržen specifický komunikační mix a předběžný odhad nákladů na jejich realizaci.

Klíčová slova: Marketingové aktivity, marketingový mix, návrhy změn, zefektivnění marketingových činností.

Annotation

The main theme was to work-out a marketing study of a company Josef Novák – BONASTYL. This company, just like many other companies, is faced with falling prosperity of the Czech textile industry. Subjects of this graduation thesis were especially particular areas of company marketing and understanding them in order to make proposals of possible changes that could help this company to streamline its marketing activities and attain a stable market position. At first, attention was paid to theoretical recourses and then to the company in itself. After the brief introduction of this company, current marketing activities were described and possible changes were proposed. Consequently, these proposals were discussed with the consultant and evaluated. Then attention was paid especially to those proposals that were considered by the company to be feasible and beneficial. In this way, three concrete proposals were chosen, for which a specific communication mix was drafted as well as a preliminary cost estimation.

Keywords: Marketing activities, marketing mix, proposals of possible changes, streamlining marketing activities.

Obsah

Zadání diplomové práce	3
Prohlášení	5
Anotace	6
Annotation	7
Obsah	8
Seznam obrázků.....	11
Seznam tabulek.....	12
Seznam použitých zkratk a značek	13
Úvod	14
1 Teoretická východiska.....	16
1.1 Marketingové řízení, koncepce a strategie	16
1.1.1 Marketingové řízení.....	16
1.1.2 Marketingová koncepce.....	17
1.1.3 Marketingová strategie	18
1.2 Analýza SWOT	19
1.3 Spotřební chování.....	20
1.4 Segmentace trhu, jeho zacílení a positioning	22
1.4.1 Segmentace trhu	23
1.4.2 Zacílení trhu.....	24
1.4.3 Positioning.....	26
1.5 Marketingový mix	26
1.5.1 Distribuce	27
1.5.2 Cena.....	28
1.5.3 Produkt	31
1.5.4 Komunikace.....	35
1.6 Nákupní marketing	37
1.7 Marketingové měřicí nástroje.....	38
2 Profil firmy	39
2.1 Představení firmy.....	39
2.2 Historie	40

2.3	Organizační struktura	41
2.3.1	Požadavky kladené na zaměstnance	43
3	Analýza současného stavu	45
3.1	Marketingové řízení, koncepce a strategie firmy Josef Novák - BONASTYL	45
3.1.1	Marketingové řízení	45
3.1.2	Marketingová koncepce	46
3.1.3	Marketingová strategie	47
3.2	Analýza SWOT	47
3.3	Segmentace trhu, jeho zacílení a positioning firmy Josef Novák - BONASTYL	50
3.3.1	Segmentace trhu	50
3.3.2	Zacílení trhu	51
3.3.3	Positioning	52
3.4	Marketingový mix firmy Josef Novák - BONASTYL	52
3.4.1	Distribuční systém	52
3.4.2	Cenová politika firmy	55
3.4.3	Produkt	56
3.4.4	Komunikace	57
3.5	Nákupní marketing firmy Josef Novák - BONASTYL	58
3.6	Konkurence firmy Josef Novák - BONASTYL	59
3.7	Hodnocení marketingových aktivit	60
4	Návrhy změn v oblasti marketingu	61
4.1	Úvod do problematiky	61
4.2	Příčiny úpadku textilního odvětví	61
4.3	Návrhy změn v oblasti segmentace a zacílení trhu	64
4.4	Návrhy změn v oblasti marketingového mixu	65
4.4.1	Změny v oblasti distribuce	66
4.4.2	Změny v oblasti cenové politiky	70
4.4.3	Změny v oblasti produktového mixu	71
4.4.4	Změny v oblasti komunikačního mixu	77
5	Vyhodnocení navržených změn	81
6	Doporučení navržených změn	83
6.1	Vytvoření internetové prodejny pro maloobchody	83

6.1.1 Návrh komunikačního mixu pro internetovou prodejnu	84
6.1.2 Náklady na vytvoření internetové prodejny pro maloobchody	85
6.2 Vytvoření vlastní produktových řad	86
6.2.1 Návrh komunikačního mixu pro vlastní produktové řady	86
6.2.2 Náklady na vytvoření vlastních produktových řad.....	87
6.3 Poskytování firemních stojanů a aranžérských noh	89
6.3.1 Náklady na poskytnutí firemních stojanů a aranžérských noh	90
Závěr	92
Seznam použité literatury	94
Citace.....	94
Bibliografie	96

Seznam obrázků

Obrázek 1: Organizační struktura firmy Josef Novák - BONASTYL	41
Obrázek 2: SWOT analýza firmy Josef Novák - BONASTYL	48
Obrázek 3: Vývoj cen bavlny od roku 1997 v CZK/100 liber	62
Obrázek 4: Prodeje firmy od roku 1993 ve skladových cenách	63
Obrázek 5: Návrh firemního stojanu	90

Seznam tabulek

Tabulka 1: Poplatky za propůjčení značky CZECH MADE (bez DPH)	76
Tabulka 2: Ceník inzerce na serveru Žena.cz.....	78
Tabulka 3: Ceník služby Zelená linka společnosti Telefónica O2.....	80
Tabulka 4: Orientační měsíční náklady na provoz specializované prodejny	81
Tabulka 5: Orientační měsíční náklady na provoz Zelené linky	86
Tabulka 6: Orientační ceny propagačních materiálů.....	88
Tabulka 7: Orientační ceny obalového materiálu	89
Tabulka 8: Orientační ceny specifického stojanu	91

Seznam použitých zkratek a značek

Symbol	Význam
a.s.	Akciová společnost
DPH	Daň z přidané hodnoty
D	Poptávané množství
e	Koeficient cenové elasticity
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung (společnost s ručením omezeným)
P	Cena statku
SP. z o.o.	Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością (společnost ručením omezeným)
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
δ	Změna

Úvod

Tato diplomová práce se zaměřovala na jednotlivé marketingové činnosti firmy Josef Novák – BONASTYL, jež působí v oblasti distribuce drobného textilního zboží. V několika předchozích letech došlo v České republice k výraznému poklesu prosperity právě textilního odvětví. Příčin tohoto vývoje je hned několik. Jedná se převážně o zostření konkurence v podobě dováženého asijského zboží, nárůst nákladů a nízkou kupní sílu obyvatel. Mnoho firem, působících v oblasti textilního odvětví, se tak ocitá v nelehké situaci. Mezi nimi je i již zmíněná firma Josef Novák – BONASTYL. Cílem této práce bylo tedy najít takové způsoby, jež by této firmě mohly pomoci zefektivnit její marketingové činnosti a upevnit její postavení na daném trhu. Při navrhování a následném vyhodnocování možných změn se vycházelo jak z teoretických východisek této práce, tak především ze současné situace na textilním trhu v České republice, z dosavadních činností firmy, jejích zkušeností a v neposlední řadě také z jejích finančních možností. V rámci této práce nebyly blíže sledovány příčiny úpadku českého textilního odvětví ani jeho podrobnější vývoj.

V první části práce byla pozornost věnována především, již zmíněným, teoretickým východiskům. Účelem této části bylo stručné a věcné seznámení se s danou problematikou, jež byla předmětem této diplomové práce. V rámci těchto teoretických východisek bylo využito především primárních pramenů, tedy literatury, jež se přímo vztahovala jak k marketingu jako takovému, tak i marketingu v obchodních malých a středních firmách.

Další část této práce byla věnována firmě samotné, a to jak z pohledu jejího představení, tak i jejích současných marketingových aktivit. Zpracování této části vycházelo především z interních zdrojů firmy a bylo významným podkladem pro následné navrhování možných změn.

Právě navržené změn, jejich vyhodnocení a doporučení bylo předmětem poslední části této diplomové práce. Každý návrh v jednotlivých oblastech marketingu této firmy byl nejprve zhodnocen z hlediska jak možných přínosů, tak i doprovodných negativních jevů a následně byly vybrány ty návrhy změn, jež firma považovala za realizovatelné

a přínosné. K těmto vybraným námětům byly poté navrženy podrobnější informace jak o možném komunikačním mixu, tak o předběžných nákladech. Rozhodování o navržených změnách bylo podloženo především odbornými konzultacemi s vedením dané firmy.

1 Teoretická východiska

Cílem následujících řádků není rozsáhle popisovat teorii marketingu, ale pouze upřesnit a definovat teoretická východiska pro účely této závěrečné práce. Následující podkapitoly se proto věnují pouze vybraným statím.

1.1 Marketingové řízení, koncepce a strategie

Jak marketingové řízení, tak i marketingová koncepce a strategie patří k základním pojmům marketingu. V odborné literatuře existuje celá řada definic těchto pojmů a informací s nimi spojenými, proto se následující kapitoly věnují každému z nich alespoň v základní míře.

1.1.1 Marketingové řízení

Marketingové řízení lze definovat jako proces plánování, realizace a kontroly, díky němuž firma stanoví své cíle a následně se jich snaží dosáhnout¹. V rámci první části marketingového řízení, tedy plánování, firma definuje marketingové cíle, provádí situační analýzu, vytváří marketingovou strategii a marketingový plán. Po vlastní realizaci marketingového plánu podnik provede kontrolu, v rámci níž zhodnotí dosažené výsledky. Otázkou měřitelnosti úspěšnosti zvolené marketingové strategie se bude podrobněji věnovat kapitola 2.6 Marketingové měřící nástroje.

Havlíček a Kašík² mimo jiné také zdůrazňují vzájemnou propojenost marketingu a obchodu u malých a středních podniků. Důvodem této provázanosti je právě velikost těchto firem. Vedle výhod, v podobě např. úspory nákladů, vysoké flexibility či lepšího přehledu

¹ HAVLÍČEK, K., KAŠÍK, M., Marketingové řízení malých a středních podniků, s. 91

² Tamtéž, s.

o marketingových a obchodních činnostech, může být tato provázanost doprovázena i určitými problémy. Jako příklad lze uvést především vysoké nároky na kvalifikaci vedoucích pracovníků či potlačení marketingových činností ve prospěch obchodních.

1.1.2 Marketingová koncepce

Podle Kotlera³ je marketingová koncepce jakousi filozofií, jíž by se mělo řídit veškeré snažení firmy. Marketingová koncepce se vyznačuje soustředěním podnikatelských činností především na zákazníka, jeho potřeby a přání. Cílem není prodat to, co se vyrobilo, ale naopak zákazníkům poskytnout produkty dle jejich představ.

Jiné zdroje⁴ mimo jiné také zdůrazňují význam odpovědnosti každého oddělení za uspokojování zákaznickových potřeb. Cílem totiž není pouze určení výrobku, který zákazníka uspokojí, ale i zajištění dalších doprovodných služeb jako je vhodná distribuce, modifikace výrobku v závislosti na přání zákazníka a reakcích konkurenčních firem či doplňkové, po-prodejní služby jak pro zákazníka, tak i pro výrobek samotný. Z výše uvedeného je zřejmé, že činnosti každého oddělení musí být koordinovány tak, aby vzájemně dokázaly zákazníka uspokojit účinněji než konkurence. Dokáže-li firma tedy identifikovat potřeby a přání zákazníků a následně jim i požadované uspokojení poskytnout lépe než konkurenční firmy, pak může dosáhnout svých stanovených cílů.

Jak uvádí již zmíněný zdroj⁵, často dochází k záměně prodejní koncepce právě za koncepci marketingovou. Prodejní koncepce je ovšem značně odlišná. Narozdíl od marketingové koncepce nevychází z přesně určeného trhu, ale z výroby. Spíše než na potřeby zákazníka se soustředí především na existující produkty a prostřednictvím vyššího prodeje a účinné reklamy usiluje o zvýšení zisku. Nezajímá se tak ani o kupujícího ani o příčiny, které ho

³ KOTLER, P., KELLER, K. L., Marketing management, s. 54

⁴ DĚDKOVÁ, J., HONZÁKOVÁ, I., Základy marketingu, s. 11, KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G., Moderní marketing, s. 50

⁵ KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G., Moderní marketing, s. 49-51

k nákupu vedly. Oproti tomu, jak již bylo řečeno, marketingová koncepce vychází z jasně definovaného trhu, svou pozornost upíná k potřebám a přáním zákazníka a prostřednictvím koordinovaných marketingových aktivit se snaží vytvořit zisk. Tento zisk je tak do značné míry vykazován právě na základě vztahů se zákazníky a jejich spokojenosti.

1.1.3 Marketingová strategie

Jak uvádí Havlíček a Kašík,⁶ řízení malých a středních podniků bývá realizováno na základě důkladně vypracovaných strategií. Vedle marketingové strategie, které se bude tato diplomová práce podrobněji věnovat i v dalších kapitolách, firmy vychází také ze strategie finanční, výrobní či personální. Pro potřeby této práce je vhodné zmínit i fakt, na který tito autoři upozorňují. Podle nich by strategie v malých a středních podnicích měly být definovány v krátkodobém až střednědobém výhledu. Horizont nejvýše 5 let by podle nich měl být dostačující z důvodu právě velikosti těchto firem. Ty jsou totiž daleko flexibilnější ve srovnání s velkými a nadnárodními podniky a tudíž se jejich strategie budou pravděpodobně průběžně měnit.

Vypracování vhodného marketingového plánu je, podle výše uvedených autorů, pro firmu jednou z nejdůležitějších činností, která do značné míry rozhoduje o jejím dalším vývoji. Proces marketingového plánování obsahuje několik činností, včetně právě marketingové strategie, již předchází popis současné situace, analýza rizik a příležitostí či definování cílů a hlavních úkolů. Poté, co podnik vytvoří podrobnou marketingovou strategii, sestaví prováděcí plán, stanoví rozpočty a definuje kontrolní akce, kterými bude sledovat realizaci dané marketingové strategie.

Definice marketingové strategie je celá řada. Podle některých autorů marketingová strategie popisuje kompletní marketingovou filozofii, z níž firma vychází při plnění svých stanovených marketingových cílů⁷. Zamazalová například vnímá marketingovou strategii jako

⁶ HAVLÍČEK, K., KAŠÍK, M. Marketingové řízení malých a středních podniků, s. 84

⁷ HAVLÍČEK, K., KAŠÍK, M. Marketingové řízení malých a středních podniků, s. 81

„řízení činností podniku s ohledem na dosažení cílů při respektování principů marketingu.“⁸ Obecně lze říci, že marketingová strategie určuje obecné principy a základní směřování veškerých činností firmy.

Podle Zamazalové⁹, vytvoření každé strategie vychází z určení vize a poslání podniku. V případě vize jde o vymezení směru, jakým se bude firma nadále ubírat, oproti tomu prostřednictvím poslání vyjadřuje smysl svého fungování a veškerých činností jako celku. Tato autorka dále upozorňuje na nutnost znalosti firemního prostředí. Podnik by měl provést důkladnou situační analýzu, která by měla pokrývat veškeré marketingové aktivity a především splňovat podmínku komplexnosti. Na základě provedené situační analýzy pak firma snáze definuje a určí například trhy, jež budou předmětem jejího zájmu, cíle firmy či veškeré marketingové nástroje, díky nimž dosáhne právě stanovených cílů. Jak uvádí Kotler a Keller¹⁰, každou marketingovou strategii by firma měla rozdělit do jednotlivých strategií pro každý prvek marketingového mixu tak, aby vytvořila konkurenceschopnou nabídku.

1.2 Analýza SWOT

Velmi významnou součástí situační analýzy pro podnik je celkové vyhodnocení jeho silných (strengths) a slabých (weaknesses) stránek, příležitostí (opportunities) a hrozeb (threats), čili analýza SWOT¹¹. Ta může firmě výrazně pomoci při rozhodování o tom, jak a zda vůbec realizovat různé činnosti a změny.

V rámci analýzy externího prostředí, by se firma měla snažit o důkladné monitorování příležitostí a hrozeb na trhu, které mohou mít vliv na schopnost vytvořit zisk. Cílem analýzy externího prostředí je především nalezení nových příležitostí, kterých může podnik se ziskem využít. Naopak zjištěné a definované hrozby, pokud firma nepodnikne vhodné

⁸ ZAMAZALOVÁ, M. Marketing obchodní firmy, s. 102

⁹ ZAMAZALOVÁ, M. Marketing obchodní firmy, s. 106

¹⁰ KOTLER, P., KELLER, K. L., Marketing management, s. 774

¹¹ Tamtéž, s. 90

obránné kroky, mohou způsobit oslabení jejího postavení na trhu a pokles zisku. Jak příležitosti, tak hrozby firmy vycházejí z jejího okolí a proto většinou není schopná tyto faktory výrazně ovlivnit¹². Pokud je ale včas identifikuje a vyhodnotí, může tak přijmout vhodné nástroje, aby možné příležitosti využila a případné hrozby účinně odvrátila.

Účelem analýzy interního prostředí je definování a uvědomění si silných a slabých stránek podniku. Silné stránky představují pro podnik určité zvýhodnění, naopak slabé stránky jsou pro něj překážkou v rozvoji¹³. Jak uvádí Havlíček a Kašík,¹⁴ znalost silných a slabých stránek by měla být pro celé vedení podniku samozřejmostí. Silné stránky totiž generují příležitosti, které se mohou stát cílem podniku. Oproti tomu slabé stránky mohou vést k naplnění hrozeb. Firma by měla mít na paměti, že analýza SWOT nemá být pouhým výčtem těchto faktorů, ale jak vnitřní, tak vnější analýza musí být vzájemně propojena. Jedině tak může sloužit jako podklad pro rozhodování o dalším vývoji a činnostech firmy.

1.3 Spotřební chování

Každá firma se snaží uspokojit potřeby a přání zákazníků lépe než konkurence. Jak zdůrazňují Kotler a Keller,¹⁵ důkladná znalost chování spotřebitele tak může podniku poskytnout důležitá vodítka ke zlepšení poskytovaných výrobků a služeb nebo pomoci při tvorbě cenové a distribuční politiky. Stejně tak může sloužit i k rozvíjení dalších marketingových aktivit.

Je nutné mít na paměti, že spotřební chování není totožné s chováním nákupním¹⁶. Samotný akt nákupu je totiž pouze jednou částí celého kupního rozhodovacího procesu. Dříve, než se zákazník rozhodne pro případnou koupi, musí pocítit potřebu nebo přání a následně vyhledává a shromažďuje informace, na jejichž základě možné varianty hodnotí. Pokud

¹² ZAMAZALOVÁ, M., Marketing obchodní firmy, s. 104

¹³ Tamtéž, s. 105

¹⁴ HAVLÍČEK, K., KAŠÍK, M., Marketingové řízení malých a středních podniků, s. 98

¹⁵ KOTLER, P., KELLER, K. L., Marketing management, s. 211

¹⁶ Tamtéž, s. 229

své rozhodování zákazník ukončí nákupem daného výrobku či služby, následuje tzv. poná-
kupní chování, kde porovnává svá očekávání se skutečně dosaženým přínosem. Právě
v této fázi se naskýtá pro firmu příležitost učinit další marketingové kroky, které mohou
významně přispět k opakovanému nákupu daného zákazníka. Příklad může být perfektně
provedený servis či rychle vyřízená reklamace.

Celý rozhodovací proces, tedy spotřební chování, je ovlivněn řadou faktorů¹⁷. Vnější fakto-
ry zákazník není schopen výrazně ovlivnit. Příkladem mohou být demografické, kulturní,
technické či technologické faktory nebo faktory ekonomické. Oproti tomu vnitřní faktory
souvisí přímo se spotřebitelem. Mezi nejzákladnější vnitřní faktory patří věk, pohlaví, za-
městnání jedince, jeho ekonomické podmínky a životní styl. Tyto faktory jsou pro okolí
spotřebitele poměrně snadno zjištělné. Existuje však i několik vnitřních faktorů,
které bývají poněkud skryty. Na první pohled není až tak patrná například motivace, potře-
ba jedince, jeho postoje či osobnost.

Také samotné nákupní rozhodování je ovlivněno mnoha faktory, ve své podstatě velmi
podobnými. Podle Kotlera a Kellera¹⁸ je nákupní chování ovlivňováno především kultur-
ními, sociálními a osobními faktory, přičemž největší vliv mají faktory kulturní. Právě kul-
tura nejvíce ovlivňuje přání a chování zákazníka. Vedle kulturních faktorů je chování také
ovlivněno sociálními faktory. Mezi ty lze řadit např. rodinu, referenční skupinu či postave-
ní ve společnosti a společenskou roli. Pojem referenční skupina vyjadřuje veškeré skupiny
v okolí zákazníka, které na jeho chování a názory mají vliv. Skupiny, které spotřebitele
ovlivňují přímo, bývají označovány jako členské skupiny. Tyto skupiny lze dále dělit
na primární a sekundární. Primární skupinu tvoří lidé, kteří se s danou osobou stýkají po-
měrně často a neformálně. Jde například o rodinu, přátele či spolupracovníky. Sekundární
skupina, oproti primární, je charakterizována formálnějším a méně častým stykem se spo-
třebitelem. Příkladem těchto sekundárních skupin mohou být nejrůznější zájmové, profesní
či náboženské skupiny. Na nákupní chování spotřebitele má, v rámci sociálních faktorů,
také významný vliv role a postavení ve společnosti. Role vyjadřuje činnosti, jež jsou
od spotřebitele očekávány, a každá role je úzce spjata s jistým očekáváním. Jak tyto autoři

¹⁷ ZAMAZALOVÁ, M., Marketing obchodní firmy, s. 72

¹⁸ KOTLER, P., KELLER, K. L., Marketing management, s. 212

zdůrazňují, spotřebitelé poptávají výrobky, které nějakým způsobem vyjadřují nejen jejich roli, ale také postavení ve společnosti, ať už skutečné nebo žádoucí¹⁹. Jak již bylo uvedeno výše, rozhodnutí kupujících také do značné míry ovlivňují osobní faktory jako je věk, pohlaví, charakterové vlastnosti, životní styl, stádium životního cyklu, jejich osobnost či ekonomická situace. Zamazalová vedle těchto faktorů dále zdůrazňuje vliv kategorie produktu, míry zaujetí tímto produktem a nákupní zvyklosti daného spotřebitele²⁰. Vedle toho neméně důležitou roli zaujímá také finanční náročnost výrobku či služby nebo technická složitost.

Spotřebitelské chování je do značné míry ovlivněno rozvojem moderních technologií²¹. Především mu je umožněno snadnější a efektivnější získávání informací nejen o poptávaných výrobcích a službách, ale také o firmách. Díky většímu množství informací tak zákazník posiluje své postavení a moc vůči prodávajícímu a stává se náročnějším. Čím dál vyšší nároky se promítají především v oblasti kvality poptávaného zboží a služeb. S tím souvisí i zvyklost vyhledávání vyhovujícího řešení pro jejich konkrétní situaci. Tento nákupní zvyk je posilován rostoucím počtem konkurenčních firem. Nelze sice jednoznačně říci, kterým směrem se nákupní chování spotřebitelů přesně ubírá, ale i přes to, že lidé obecně upřednostňují nákupy ve velkoplošných prodejnách, stále některé kategorie zboží i nadále obstarávají v malých, často specializovaných, prodejnách.

1.4 Segmentace trhu, jeho zacílení a positioning

Každá marketingová strategie je založena na třech fázích, které na sebe vzájemně navazují - segmentaci, targetingu, nebo-li zacílení, a positioningu. Firmy se snaží uspokojit své zákazníky a nabídnout jim lepší zboží a služby než jejich konkurence. Je tedy nezbytné, aby vyčlenila takové skupiny zákazníků, které bude moci se ziskem uspokojovat. Po definování přitažlivých segmentů firma určí, jakým způsobem zákazníky osloví a bude daný segment obsluhovat, tedy provede zacílení. Po těchto dvou fázích následuje poslední,

¹⁹ KOTLER, P., KELLER, K. L., Marketing management, s. 215

²⁰ ZAMAZALOVÁ, M., Marketing obchodní firmy, s. 68

²¹ Tamtéž, s. 23

tzv. positioning, v rámci níž se firma rozhoduje o tom, jaké postavení chce u svých potenciálních zákazníků zaujmout a jakým způsobem chce být na trhu vnímána ve srovnání se svou konkurencí.

1.4.1 Segmentace trhu

Segmentací trhu lze chápat způsob, kterým firma vyčlení skupinu spotřebitelů na základě předem určených kritérií²². Jedná se v podstatě o proces, při němž firma rozdělí potenciální zákazníky do určitých skupin, ve kterých mají tito zákazníci stejné, či alespoň podobné požadavky a přání a je tak možné tuto skupinu oslovovat a uspokojovat stejným způsobem, tedy vhodně zvoleným marketingovým mixem²³. Dobře definované segmenty trhu umožní podniku uspokojit potřeby a přání zákazníků lépe než konkurence. Správně provedená segmentace zákazníků je tedy základem pro zvolení vhodných marketingových nástrojů a firma by měla ke každému takto vymezenému segmentu přistupovat individuálně a cíleně.

Jako hlavní segmentační proměnné bývají uváděna geografická, demografická, psychografická a behaviorální kritéria²⁴. Na základě geografických proměnných lze trh rozdělit na různé geografické jednotky, např. na státy, kraje nebo okresy. Dále může být trh rozdělen na základě počtu obyvatel či jiné charakteristiky oblasti. V rámci demografické segmentace lze trh rozdělit na základě takových kritérií jako je věk, povolání, velikost a složení rodiny, povolání a měsíční příjem jedince nebo vzdělání, náboženství či stádium životního cyklu. Velmi důležitou proměnnou demografické segmentace je pohlaví zákazníka. Muži a ženy mají totiž velmi rozdílné spotřební chování a vnímání marketingových aktivit. Ženy oproti mužům bývají více ovlivnitelné a snadněji si najdou k výrobku bližší vztah. Diferenciace na základě pohlaví se používá zejména v oblasti odívání, kosmetiky či potravinách. Mezi psychografická kritéria se řadí především osobnost kupujícího, jeho zájmy, postoje a především životní styl. Právě typologie založené na životním stylu umož-

²² DEDOUCHOVÁ, M., Strategie podniku, s. 54

²³ HAVLÍČEK, K., KAŠÍK, M., Marketingové řízení malých a středních podniků, s. 30

²⁴ KOTLER, P., KELLER, K. L., Marketing management, s. 284

ní firmě lépe pochopit jeho spotřební a především mediální chování. Pokud firma provede segmentaci na základě této proměnné, bude pro ní snazší odhadnout reakci zákazníka na její marketingové aktivity, přizpůsobit nabídku výrobků a služeb přesněji dle jeho požadavků a zvýšit tak ziskovost díky větší spokojenosti zákazníka. Při použití behaviorálních proměnných se firma snaží rozdělit zákazníky podle znalostí a postojů k výrobkům či službě, míry používání nebo připravenosti zákazníka si daný produkt koupit. Neméně důležitým behaviorálním kritériem je také věrnostní status a užitek plynoucí ze spotřeby produktu.

Použití výše uvedených kritérií a způsob provedení segmentace vždy závisí na velikosti podniku a na konkrétním produktu. Mezi nejužitečnější a nejdůležitější kritéria segmentace v malých a středních podnicích patří demografické a behaviorální proměnné²⁵. Při samotném provádění segmentace by firma měla dbát na splnění několika základních podmínek²⁶. První z nich je velikost segmentu. Aby byl definovaný segment ziskový, musí být dostatečně velký, přičemž by měl být brán ohled na velikost a rozsah činnosti i samotné firmy. Dalšími podmínkami je tzv. homogenita a heterogenita. Podmínka homogenity spočívá ve velmi podobném chování a reakcích spotřebitelů uvnitř segmentu. Oproti tomu heterogenita segmentů vyjadřuje podmínku velmi rozdílných tržních projevů a chování různých segmentů. Dalším požadavkem je přístupnost segmentu. Aby firma mohla definovaný segment obsluhovat, musí existovat dostatek vhodných distribučních kanálů a možnost efektivní propagace.

1.4.2 Zacílení trhu

Po provedení segmentace trhu se firma musí rozhodnout, na který segment, popřípadě segmenty, se zaměří, jakým způsobem do nich vstoupí a jaké zvolí marketingové nástroje pro jejich obsluhu²⁷. Výběr segmentů by firma měla provádět s ohledem na již uvedená

²⁵ HAVLÍČEK, K., KAŠÍK, M., Marketingové řízení malých a středních podniků, s. 34

²⁶ ZAMAZALOVÁ, M., Marketing obchodní firmy, s. 109, DĚDKOVÁ, J., HONZÁKOVÁ, I., Základy marketingu, s. 81

²⁷ KOTLER, P., KELLER, K. L., Marketing management, s. 300

kritéria segmentace. Na základě typu segmentu a možnostech firmy může nastat pět základních způsobů zacílení²⁸.

Prvním z nich je plné pokrytí trhu, kdy se podnik snaží ovládnout celý trh. Tento způsob zacílení mohou využít jen skutečně velké nadnárodní firmy, které mohou plného pokrytí trhu dosáhnout buď diferencovaným či nediferencovaným marketingem. V případě diferencovaného marketingu se snaží uspokojit několik tržních segmentů a nabízet každému segmentu rozdílné produkty. Oproti tomu nediferencovaný marketing je vyznačen stejnou nabídkou produktu pro všechny segmenty. Při použití tohoto marketingu firma ignoruje rozdílnost segmentů a veškeré úsilí směřuje především na silnou reklamu a rozsáhlý distribuční systém.

Opakem, a zároveň druhým způsobem zacílení, je koncentrace pouze na jediný segment, kdy podnik poskytuje specializovaný produkt pouze na jeden vybraný trh. Takto orientovaná firma může sice dosáhnout velmi silného postavení na trhu, ale zároveň se vystavuje vysokému riziku např. nenaplnění předpokladu odvětví či dokonce jeho krachu.

Dalším způsobem, jak firma může vstoupit na trh, je selektivní, neboli výběrová, specializace. Podnik si v tomto případě zvolí několik vhodných a atraktivních segmentů, kterým nabízí produkt v závislosti na jejich specifických potřebách. Pokud si firma zvolí tento způsob zacílení, diverzifikuje, tedy snižuje, tak svá potenciální rizika.

Výrobková specializace je další alternativou zacílení trhu. Firma v tomto případě oslovuje několik rozdílných tržních segmentů a nabízí jim jeden specifický produkt či produktovou řadu. Výhodou této specializace je vysoká odbornost a s tím spojená důvěryhodnost a pověst firmy. Tato výhoda je ovšem vyvážena také značným rizikem v podobě nových technologií, které mohou stávající produkt nahradit.

Posledním případem tržního zacílení je tržní specializace, kdy se firma orientuje pouze na jeden vybraný trh a snaží se uspokojit jeho potřeby mnoha různými produkty.

²⁸ Tamtéž, s. 301

1.4.3 Positioning

Po úspěšně provedené segmentaci trhu a následném zacílení se firma musí rozhodnout o tzv. positioningu, tedy o tom, jaké postavení chce na trhu a u zákazníků zaujmout a jak jimi chce být vnímána ve srovnání s konkurencí²⁹. Positioning by měl firmu a její produkty jasně a výrazně umístit v mysli a představách cílového segmentu ve srovnání s její konkurencí. Měl by tedy být nejen dostatečně zřejmý, ale také diferencující od konkurence a její nabídky. Positioning je mnohými autory odborné literatury považován za klíč k úspěchu. Rozhodování o něm je proto dlouhodobého charakteru a pro firmu jako celek by mělo být naprosto zásadní a směřodonné.

Existují tři alternativy positioningu³⁰. Cílem první z nich je posílení současné pozice značky a produktů firmy v myslích zákazníků. Druhá alternativa vyjadřuje možnost najít nové postavení, které zákazníci ocení a bude pro ně atraktivní. Jako poslední alternativa se firmě nabízí změna stávajícího postavení její konkurence.

1.5 Marketingový mix

„Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů – výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu“³¹

Protože činností v oblasti marketingu, které firma může využít, bývá daleko víc, je tento marketingový mix, označovaný jako „4 P“, poněkud zjednodušený a stručný. Proto byl postupně rozšiřován na 5 P, 6 P, 7 P a jiné, obdobně modifikované mixy³².

²⁹ ZAMAZALOVÁ, M., Marketing obchodní firmy, s. 120

³⁰ KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., Moderní marketing, s. 504

³¹ KOTLER, P., ARMSTRONG, G., Marketing, s. 105

³² HAVLÍČEK, K., KAŠÍK, M., Marketingové řízení malých a středních podniků, s. 39

Marketingový mix 4 P, tedy výrobek (Product), cena (Price), místo prodeje (Place) a komunikace (Promotion), byl rozšířen o další P, čímž jsou lidé (People). Jak uvádí Zamazalová³³, přímo pro potřeby v oblasti služeb a obchodu je používán model 7 P. Přidanými prvky jsou v tomto případě zaměstnanci (Personnel), proces (Process) a fyzický důkaz (Physical evidence).

Ovšem je nutné mít na paměti, že stanovení marketingového mixu není až tak otázkou 4 či více P, jako spíše propracovaného, kreativního a především ve všech ohledech funkčního řešení a použití nejrozumnějších nástrojů marketingu, které by měla firma vzájemně kombinovat takovým způsobem, aby dosáhla svých podnikatelských a marketingových cílů a zároveň se co nejlépe přizpůsobila podmínkám daného trhu. Bylo by tedy chybou, kdyby její přístup k trhu byl statický a nesnažila by se vhodně reagovat na konkrétní změny a situace³⁴.

1.5.1 Distribuce

Pro účely této diplomové práce je třeba nahlížet na velkoobchod jako na mezičlánek distribučního kanálu. Obchod jako takový, ať již maloobchod či velkoobchod, vystupuje jako prostředník a stojí tedy mezi výrobcem a konečným spotřebitelem.

Distribuční kanál lze definovat jako soubor na sobě do jisté míry závislých podniků, které jsou zapojeny do procesu předání produktu konečnému spotřebiteli³⁵. Při rozhodování o distribučních kanálech vychází firma ze znalosti chování zákazníka, jeho přání a potřeb³⁶. Dále musí definovat cíle distribučního kanálu a vyhodnotit výhody a nevýhody každé možné alternativy. Tyto navržené alternativy by měla zhodnotit nejen z ekonomického hlediska, ale i z hlediska řízení a dostupnosti. Samotné volbě distribučního kanálu by měl tedy předcházet marketingový výzkum v oblasti již existujících distribučních kanálů

³³ ZAMAZALOVÁ, M., Marketing obchodní firmy, s. 40

³⁴ Tamtéž, s. 41

³⁵ KOTLER, P., KELLER, K. L., Marketing management, s. 506

³⁶ HAVLÍČEK, K., KAŠÍK, M., Marketingové řízení malých a středních podniků, s. 50

a zvyklostí cílového segmentu. Podnik by měl také znát distribuční kanály své konkurence a platnou legislativu. Firma, již se podaří osvojit si odborné znalosti, zajistit rozsáhlé pokrytí a výkon svých distribučních kanálů, může snáz dosáhnout konkurenční výhody³⁷.

Oproti tomu distribuční systém je poněkud širší pojem, představující celou řadu činností, díky nimž firma zajistí dodání těch správných produktů ke konečnému spotřebiteli, ať už přímo či zprostředkovaně³⁸. V rámci distribučního systému tedy firma nerozhoduje pouze o distribučních kanálech, jejichž prostřednictvím je zboží dodáváno zákazníkovi, ale také o dodávkách zboží, jeho skladování a manipulaci s ním. Součástí distribučního systému je i plánování a řízení distribuce a komunikace s ostatními členy distribuce. Distribuční systém by měl být jak jednoduchý, tak i vyhovující a pohodlný pro samotného zákazníka.

Jak zdůrazňuje Jakubíková,³⁹ distribuce je jedinou částí marketingového mixu, kterou nelze operativně měnit. Je to tedy záležitost dlouhodobého charakteru a vyžaduje proto důkladné rozhodování a perspektivní plánování. Distribuce představuje pro firmu 30-50 % celkových nákladů zboží a proto by jí měla být věnována minimálně taková pozornost, jako ostatním prvkům marketingového mixu.

1.5.2 Cena

Cena je nejvíce přizpůsobitelným prvkem marketingového mixu a je také zároveň jediným prvkem, který firmě přináší zisk⁴⁰. Prostřednictvím ceny firma mimo jiné sděluje a upevňuje svůj positioning.

Stanovení cen je jedním ze základních prvků tvorby marketingového plánu. Protože roste informovanost a náročnost zákazníků, může být stanovení optimální ceny někdy náročné.

³⁷ KOTLER, P., KELLER, K. L., Marketing management, s. 350

³⁸ HAVLÍČEK, K., KAŠÍK, M., Marketingové řízení malých a středních podniků, s. 49

³⁹ JAKUBÍKOVÁ, D., Strategický marketing, s. 188

⁴⁰ KOTLER, P., KELLER, K. L., Marketing management, s. 469

Aby firma mohla správně stanovit cenu, kombinuje tři základní prvky – firemní náklady, ceny konkurence a vnímání ceny zákazníkem⁴¹. Vhodně zvolenou kombinací těchto tří faktorů stanoví optimální cenu, která by měla jak uspokojit zákazníka, tak i přinášet firmě zisk.

Při vytváření cenové politiky by firma měla, alespoň přibližně, dodržovat všeobecně doporučený postup pro tvorbu cen⁴². Tento postup bývá obvykle tvořen šesti kroky. V první řadě se jedná o stanovení cílů, zjištění poptávky po produkci firmy a fixních a variabilních nákladů. Po těchto krocích by firma měla provést analýzu nabídky, cen a nákladů konkurenčních firem a zvolit vhodnou metodu pro tvorbu cen. Teprve poté by měla přistoupit k samotnému stanovení konečné ceny. Následující odstavce stručně pojednávají o jednotlivých krocích procesu tvorby ceny⁴³.

Jako první si tedy firma musí určit cíle. Ty by měly vycházet z již stanoveného positioningu. Při tvorbě cen může podnik sledovat několik cílů. Může buď usilovat o své přežití na trhu. Tento cíl ovšem je pouze krátkodobý a pokud nebude schopná v dlouhodobějším horizontu poskytnout zákazníkovi určitou přidanou hodnotu, nebude moci dlouhodobě přežít. Firma si za cíl může stanovit také maximalizaci současného zisku, maximalizaci tržního podílu nebo získání vedoucího postavení v kvalitě produktů. Jako další alternativa možného cíle se nabízí tzv. maximální „sbírání smetany“ z trhu, při níž firma upřednostňuje stanovení vysokých cen.

V rámci druhého kroku by se firma měla pokusit o zjištění nebo alespoň odhadnutí poptávky. K tomu ji může pomoci tzv. cenová elasticita poptávky. Tento mikroekonomický ukazatel vyjadřuje vztah mezi poptávkou a cenou. Elasticita poptávky je značně ovlivněna především reálným příjmem kupujícího, jeho preferencemi a v neposlední řadě také existencí substitutů a komplementů. Jako substituční produkt bývá označován takový produkt, který může nahradit jiný a plně ho tak zastoupit. V případě substitučních produktů povede zvýšení ceny prvního statku k poklesu poptávky po tomto statku a zároveň k nárůstu po-

⁴¹ HAVLÍČEK, K., KAŠÍK, M., Marketingové řízení malých a středních podniků, s. 45

⁴² ZAMAZALOVÁ, M., Marketing obchodní firmy, s. 150

⁴³ KOTLER, P., KELLER, K. L., Marketing management, s. 475

ptávky po statku jiném. Komplementem se rozumí doplňkový produkt, který je silně vázán na jiný. Z toho vyplývá, že zvýšení ceny jednoho statku způsobí pokles poptávaného množství nejen tohoto statku, ale i statku komplementárního. Nejčastěji se pro měření cenové elasticity poptávky využívá koeficient cenové elasticity (1), kde D vyjadřuje poptávané množství a P cenu daného statku⁴⁴.

$$e = \frac{\frac{\delta D}{\delta P}}{\frac{D}{P}} \quad (1)$$

Firma může pro měření cenové elasticity použít také koeficient křížové elasticity poptávky (2)⁴⁵. Jde o poměr procentní změny poptávaného množství statku j a procentní změny ceny statku i .

$$e = \frac{\frac{\delta D_j}{\delta P_i}}{\frac{D_j}{P_i}} \quad (2)$$

Třetím krokem, vedoucím ke stanovení konečné ceny, je odhad fixních a variabilních nákladů firmy⁴⁶. Na rozdíl od poptávky, jež představuje horní hranici ceny, náklady firmy tvoří minimální hranici, pod kterou firma nemůže jít, aniž by nevykazovala ztrátu.

Po odhadu vlastních nákladů by se měl podnik zaměřit na analýzu konkurence, respektive na analýzu její nabídky, cen a nákladů. Právě náklady konkurence bývají poměrně nedostupné, proto by se firma měla zaměřit především na ceny a nabídku konkurenčních firem. Nejde o pouhé napodobování konkurenčních cen, ale zohlednění rozdílných aspektů. Pokud například firma nabízí zákazníkovi vyšší hodnotu, měla by její cena být vyšší.

⁴⁴ ZAMAZALOVÁ, M., Marketing obchodní firmy, s. 157

⁴⁵ Tamtéž, s. 157

⁴⁶ KOTLER, P., KELLER, K. L., Marketing management, s. 479

Samotnému stanovení konečné ceny předchází ještě jeden krok, a to volba metody tvorby ceny. Existuje několik metod a záleží čistě na firmě, kterou metodu zvolí. Nejzákladnější metoda je tvorba cen přírážkou k nákladům produktu. Tato přírážka v sobě odráží jak riziko, tak i požadovaný zisk, ovšem nebere ohled na zákazníka a jeho vnímanou hodnotu. Firma také může cenu vytvořit pomocí cílové návratnosti. Tato metoda vychází z firemních nákladů a je využívána převážně velkými firmami. Spočívá ve stanovení takové ceny, která firmě zaručí návratnost investic. Tvorba cen podle vnímané hodnoty je další možnou alternativou, kterou firma může při stanovení cen použít. Jejím základem je hodnota, kterou vnímá zákazník. Podnik může určit cenu také na základě pozorování cen její konkurence. V takovém případě se jedná o konkurenčně orientovanou metodu, při níž je ovšem věnována pouze malá pozornost poptávce a firemním nákladům.

Po výběru jedné z výše uvedených metod firma stanoví konečnou cenu. Ta by měla odrážet i další faktory, například vliv dalších marketingových aktivit nebo možná rizika spojená s určenou cenou.

1.5.3 Produkt

Produkt je základním prvkem veškerých marketingových aktivit⁴⁷. Produktem nejsou jen hmotné výrobky, ale i veškeré služby, které jsou na trhu nabízeny za účelem uspokojení potřeb a přání zákazníka⁴⁸. Vedle těchto výrobků a služeb lze za produkt obecně považovat také balení, doprovodné a poprodejní služby, organizace, místa či osoby a myšlenky. Produkt je tedy soubor všech těchto zmíněných prvků.

Při rozhodování a plánování produktové politiky, by firma měla uvažovat o nabízených produktech v pěti úrovních, z nichž každá zvyšuje hodnotu vnímanou zákazníkem⁴⁹. První a zároveň nejnižší úroveň tvoří samotná výhoda, neboli základní užitek, pro nějž si zákazník produkt kupuje. Druhá úroveň by měla transformovat tento základní užitek v základní

⁴⁷ HAVLÍČEK, K., KAŠÍK, M., Marketingové řízení malých a středních podniků, s. 40

⁴⁸ KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., Moderní marketing, s. 615

⁴⁹ KOTLER, P., KELLER, K. L., Marketing management, s. 410

produkt, který by měl být pro zákazníka běžně použitelný. Třetí úroveň je tvořena očekávaným produktem, tedy souborem určitých prvků a podmínek, které zákazník od koupě očekává. Na čtvrté úrovni se nachází vylepšený, neboli rozšířený, produkt. Takovýto produktem je označován očekávaný produkt, rozšířený o doplňkové služby a dodatečné přínosy, které firma kupujícímu poskytuje. Pátá, poslední úroveň je tvořena potenciálním produktem. Ten zahrnuje veškerá možná rozšíření a modifikace, ke kterým v budoucnu může dojít. Potenciální produkt vyjadřuje možný směr budoucího vývoje.

Firmy většinou nenabízejí pouze jeden produkt, ale celé produktové řady⁵⁰. Ty jsou tvořeny úzce spjatými produkty, které jsou nabízeny stejným zákazníkům, plní podobnou funkci, přináší stejný nebo podobný užitek a jsou charakteristické podobnými distribučními kanály a cenami. Vytvořením vhodné produktové řady může firma eliminovat příležitosti, které by mohla využít její konkurence ve svůj prospěch. Soubor takovýchto produktových řad a veškerých nabízených produktů bývá označován jako produktový mix.

Pro každý typ produktu by firma měla vytvořit vlastní strategii marketingového mixu. Právě pro tyto účely jsou produkty klasifikovány podle jejich charakteristik⁵¹. Jako tři základní kritéria pro členění se uvádí trvanlivost, hmatatelnost a jejich užití. Z hlediska trvanlivosti a hmatatelnosti lze dělit produkty na trvanlivé zboží, netrvanlivé zboží a služby. Hledisko užití je založeno na účelu, pro který je produkt kupován. V úvahu připadají dvě alternativy. První z nich je nakupování produktu pro vlastní spotřebu - spotřební zboží. Druhá alternativa představuje produkty kupované s cílem dalšího využití, přepracování nebo dalšího prodeje - průmyslové zboží. Je samozřejmé, že v některých případech může výrobek patřit do obou skupin současně. Obě možné skupiny zboží, jak spotřební, tak průmyslové, lze dále klasifikovat⁵².

Za nejdůležitější hledisko klasifikace spotřebního zboží jsou považovány nákupní návyky zákazníků. Na základě jejich chování lze rozlišovat zboží denní potřeby, zboží dlouhodobé spotřeby, speciální zboží a nehledané zboží. První z nich, tedy zboží denní potřeby, zákaz-

⁵⁰ KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., Moderní marketing, s. 651

⁵¹ KOTLER, P., KELLER, K. L., Marketing management, s. 411

⁵² Tamtéž, s. 412

ník kupuje často a bez většího rozmýšlení. Zboží denní potřeby lze dále rozlišit na běžné zboží, impulsivní zboží a zboží naléhavé potřeby. Druhou skupinou je zboží dlouhodobé spotřeby. Při kupování takové druhy zboží zákazník většinou porovnává několik nabídek, srovnává značku, kvalitu či cenu. Speciální zboží, třetí kategorie spotřebního zboží, představuje netradiční, specifické zboží, pro jehož koupi jsou ochotní zákazníci obětovat více času a vyvinout větší úsilí. Kupující si většinou prodejce tohoto zboží sami vyhledají, aniž by se tyto firmy nějakým výrazným způsobem prezentovaly. Čtvrtou, poslední skupinou, je nehledané zboží. Jedná se o zboží, které za běžných okolností nemají zákazníci v úmyslu vůbec kupovat. Tato kategorie vyžaduje ze strany prodávajících aktivní podporu prodeje.

Průmyslové zboží se obecně člení na materiály a díly, investiční položky a provozní materiál a průmyslové služby. Materiály a díly jsou určeny pro výrobu zboží a lze je členit na suroviny a polotovary. Investiční položky jsou zbožím dlouhodobého charakteru, jež se určitým způsobem podílejí na výrobě finálního produktu. Provozní materiál a průmyslové služby mají, oproti investičním položkám, krátkodobý charakter a jejich účelem je usnadnění výroby produktů.

Vytváření marketingových strategií je založeno jak na klasifikaci výrobku, tak i na jeho životním cyklu⁵³. Jednotlivé etapy životního cyklu výrobku představují rámec pro vytvoření vhodné marketingové strategie. Následující čtyři odstavce stručně charakterizují jednotlivé etapy životního cyklu a vhodné strategie, které lze právě dané etapě použít⁵⁴.

První etapou životního cyklu výrobku je jeho zavádění na trh. Tato etapa přináší firmě nulový zisk a je proto velmi důležité použít vhodné cenové a komunikační nástroje, aby byl výrobek žádoucí a došlo tak k růstu jeho prodeje. V této etapě firma může použít dvě, respektive čtyři, marketingové strategie – strategii sbírání smetany a strategii pronikání. Pokud firma zvolí strategii sbírání smetany, uvádí na trh výrobek s vysokou cenou. Může se rozhodnout, zda vynaloží vysoké či nízké náklady na propagaci. Pokud bude výrobek s vysokou cenou doprovázen aktivní propagací, lze hovořit o strategii rychlého sbírání

⁵³ HAVLÍČEK, K., KAŠÍK, M., Marketingové řízení malých a středních podniků, s. 41

⁵⁴ KOTLER, P., KELLER, K. L., Marketing management, s. 360

smetany. Tato alternativa je vhodná právě tam, kde je firma značně ohrožena konkurencí a potenciální zákazníci budou ochotní investovat vyšší částku. Pokud se podnik rozhodne pouze pro malou propagaci, pak volí strategii pomalého sbírání smetany, která je vhodná tehdy, není-li firma významně ohrožena konkurencí a trh není dostatečně veliký. Jistým protikladem strategie sbírání smetany je strategie pronikání. Je to strategie zavádění nového výrobku s nízkou cenou. Ovšem i zde může firma rozhodnout o vynaložených nákladech na jeho propagaci. Strategie s vysokou propagací je označována jako rychlé pronikání a používá se v případě velkého trhu, silné konkurence a vysoké citlivosti poptávky na cenu výrobku. Vynaloží-li firma nízké náklady na propagaci, pak lze hovořit o pomalém pronikání.

Druhé stadium životního cyklu je označováno jako stadium růstu. V této fázi dochází k rychlému růstu prodeje, což je důvodem pro vstup konkurenčních firem na trh. Aby podnik udržel tempo růstu, měl by se orientovat na zlepšení kvality, dodání nových modelů nebo modifikací daného výrobku. Vhodnou strategií v této fázi je vstup na nové tržní segmenty a vhodné snížení ceny. Firma by neměla zapomenout ani na modifikaci reklamy. Ta by se měla přeorientovat z informativního účelu na přesvědčovací funkci.

Stadium zralosti je třetí etapou životního cyklu výrobku. Základní charakteristikou tohoto stadia je klesající tempo růstu a delší trvání ve srovnání s předchozími etapami. Tato etapa nabízí marketingovým manažerům mnoho příležitostí. Může se zaměřit na modifikaci trhu, produktu nebo se pokusit o modifikaci marketingového programu. V rámci modifikace trhu má podnik dvě možnosti, jak zvýšit objem prodeje - zvýšit počet uživatelů daného výrobku a zvýšit míru jeho užívání. Aby zvýšila počet uživatelů, může se pokusit o vstup do nových tržních segmentů nebo o získání zákazníků své konkurence. Firma může zvýšené míry užívání dosáhnout prostřednictvím přesvědčení stávajících spotřebitelů o častějším používání, využívání více příležitostí nebo používání produktu novými způsoby. Výrobková modifikace je další možnost, jak prodej podpořit. Firma se může pokusit o zlepšení kvality produktu, jeho vlastností, vzhledu nebo funkcí. Za účelem stimulace prodeje se mohou marketingoví pracovníci pokusit o modifikace marketingového programu, ať už jednoho či více prvků stávajícího marketingového mixu.

Poslední etapou životního cyklu výrobku je stadium úpadku, charakteristické poklesem prodeje. Ten může být způsoben několika důvody, jako je rozvoj technologie, změna vkusu a přání zákazníka nebo nárůst konkurence. Firma by měla identifikovat slabé výrobky a důkladně zvážit, zda je pro ní výhodné je nadále udržovat. V této etapě se firmě nabízí několik možných strategií. Může se své postavení na trhu posílit zvýšením investic nebo se pokusit snížit počet neefektivních segmentů. Jednou z možností je také eliminace slabých výrobků a použití ušetřených prostředků na podporu a stimulaci prodeje úspěšných produktů.

1.5.4 Komunikace

Marketingová komunikace je nejnákladnější, ovšem také jedna z nejúčinnějších částí marketingového mixu⁵⁵. Podle Zamazalové⁵⁶, se jedná o obecné označení veškerých komunikačních aktivit, jejichž prostřednictvím firma informuje, ovlivňuje a do značné míry přesvědčuje své cílené tržní segmenty. Vedle tohoto účelu může mít marketingová komunikace i jiné cíle. Může tak jít například o zvýšení poptávky, posílení positioningu podniku, zvýraznění předností produktu, nebo i přednosti samotné firmy. Dalším, neméně důležitým, cílem může být stabilizování obratu firmy či upevňování vztahů jak se zákazníky, tak i s ostatním firemním okolím. Marketingová komunikace by ovšem měla být koncipována z dlouhodobého hlediska a měla by mít ucelené, sjednocené sdělení, odpovídající filozofii a směru podnikového úsilí. Proto by každá firma měla pracovat s důkladně vytvořeným a kompletním komunikačním mixem. Ten by měl být sestaven pro každou firmu naprosto individuálně, aby co nejlépe odpovídal jejím potřebám, cílům a finančním možnostem. Nejběžnější nástroje tohoto komunikačního mixu jsou blíže popsány v následujících odstavcích⁵⁷.

Reklama je považována za nejběžnější formu marketingové komunikace, nicméně nelze o ní hovořit jako o nejdůležitějším nástroji komunikačního mixu. Reklamu lze definovat

⁵⁵ HAVLÍČEK, K., KAŠÍK, M., Marketingové řízení malých a středních podniků, s. 52

⁵⁶ ZAMAZALOVÁ, M., Marketing obchodní firmy, s. 182

⁵⁷ KOTLER, P., KELLER, K. L., Marketing management, str. 575

jako placenou formu neosobního představení firemních produktů nebo firmy samé prostřednictvím nejrůznějších médií. Lze ji použít pro dosažení jak dlouhodobých, tak i krátkodobých marketingových cílů. Reklama může mít mnoho podob. Jako zástupce těch nejběžnějších lze uvést televizní reklamy, plakáty a letáky, billboardy, audiovizuální reklamy, katalogy nebo nejrůznější brožury a propagační tiskoviny. Z definice reklamy vyplývá, že hlavním sdělovacím prostředkem pro reklamu jsou média. Mezi nejběžnější se řadí televize, tisk, rádio, časopisy, direct mail nebo internet. Hlavní výhoda reklamy spočívá ve vysoké účinnosti, nicméně je vyvážena vysokými náklady a minimální zpětnou vazbou kupujících.

Podpora prodeje je dalším, běžně používaným, nástrojem marketingové komunikace. Jedná se o nástroj spíše krátkodobějšího charakteru, vyžaduje větší účast kupujícího, než již zmíněná reklama a přináší rychlejší a lépe měřitelné výsledky. Přesto ale bývají tyto dva nástroje často používány současně a vzájemně se doplňují. Podpora prodeje zahrnuje řadu činností a motivačních prvků, které mají za cíl podpořit a stimulovat prodej určitých produktů. Formy podpory prodeje je opět celá řada, ovšem mezi ty nejběžnější patří cenové akce, různá zvýhodnění balení, slevové kupony, soutěže, vzorky, ochutnávky, předvádění produktů nebo také možnost odkoupení starých výrobků či poskytnutí záruky nad zákonem stanovenou lhůtu. Výhodou je především velmi rychlá odezva, nicméně právě omezená doba trvání je zároveň i slabou stránkou tohoto nástroje.

Dalším, v praxi velmi často používaným, nástrojem marketingové komunikace je osobní prodej. Pro účely této závěrečné práce je osobní prodej velmi podstatným nástrojem. Právě osobní prodej používají obchodní firmy ve značné míře. Aby byl osobní prodej efektivní, měl by být prodejní personál velmi dobře obeznámen nejen s produkty, ale také s doprovodnými službami. Jejich vystupování a chování by mělo být nanejvýš profesionální a měli by dokonale rozpoznat přání a potřeby zákazníka tak, aby ho co nejrychleji a nejefektivněji uspokojili. Formou osobního prodeje může být vedle samotných prodejních či konzultačních schůzek také prezentace, poskytování vzorků nebo účast na veletrzích a výstavách.

Public relations jsou specifickým nástrojem marketingové komunikace. Public relations je řízený proces v oblasti sponzorování, charitativních darů, styků s místními spolky, nejrůznějších článků a seminářů nebo účasti na veřejných akcích. Prostřednictvím veškerých těchto činností se firma dostává do podvědomí široké veřejnosti. Právě vhodně řízené vztahy s veřejností mohou firmě pomoci posílit své postavení na trhu, positioning a image. Přestože v praxi bývá tento nástroj mnohými firmami opomíjen, má dlouhodobé účinky a náklady s ním spojené jsou poměrně nízké.

Dalším často používaným nástrojem marketingové komunikace je direct marketing. Podstatou direct marketingu je navázání přímého kontaktu s cílovým zákazníkem. Specifickým rysem tohoto nástroje je právě přímý kontakt, který firmě umožňuje oslovit zákazníky zcela individuálně a díky němuž může rychle získat jejich zpětné reakce. Direct marketing je často používán ve formě adresovaných katalogů, emailových nabídek nebo telemarketingu.

1.6 Nákupní marketing

Pro účely této závěrečné práce je vhodné vymezit také pojem nákupní marketing. Z titulu obchodní firmy vyplývá, že má-li tato firma efektivně uspokojovat potřeby svých zákazníků, musí na tyto potřeby a přání brát ohled již na samém počátku firemního procesu, tedy při řízení vstupů⁵⁸. Cílem nákupního marketingu je tedy efektivní řízení těchto vstupů. Stejně jako marketing orientovaný na prodej, je i nákupní marketing možné realizovat prostřednictvím vhodných marketingových nástrojů. I v tomto případě lze hovořit o různých mixech nástrojů a mezi ty nejdůležitější se řadí informační, komunikační, výrobní a cenový mix. Dále je možné rozšířit tento výčet o dodavatelský mix nebo mix nákupních podmínek. Řízení vstupů není zdaleka jednoduchá záležitost. Volba dodavatele bývá, především u prvotních nákupů, mnohdy obtížná a má-li mít spolupráce dlouhodobý charakter, měla by firma této otázce věnovat dostatek času a pozornosti.

⁵⁸ ZAMAZALOVÁ, M., Marketing obchodní firmy, s. 43

1.7 Marketingové měřicí nástroje

Marketingové výdaje tvoří nezanedbatelnou část nákladů firmy. Ta by tedy ve vlastním zájmu měla sledovat efektivitu veškerých svých marketingových aktivit. K vyhodnocování účinků marketingu používají marketingoví pracovníci celou řadu nejrůznějších nástrojů, jež jsou obecně označovány jako marketingové metriky⁵⁹. Mnohé z nich jsou založeny na úrovni zákazníků, jako jsou jejich názory, věrnost, úroveň spokojenosti či naopak počet stížností. Marketingové metriky mohou být také vztaženy k firmě jako takové. Příkladem těchto metrik může být například ziskovost, tržní podíl nebo známost značky. Veškeré tyto metriky jsou označovány jako externí. Vedle nich může ale firma pro hodnocení svých marketingových aktivit použít také metriky interní. Mezi ty patří především uvědomování si cílů, úroveň kvalifikace zaměstnanců, jejich celková pracovní spokojenost, přístup ke změnám nebo podpora inovací.

⁵⁹ KOTLER, P., KELLER, K. L., Marketing management, s. 156

2 Profil firmy

Protože je tato diplomová práce vázána na konkrétní podnik, je zřejmé, že v rámci lepšího pochopení celé problematiky, je nutné seznámení se základními informacemi o samotném podniku.

2.1 Představení firmy

Majiteli firmy Josef Novák – BONASTYL, se sídlem v ulici Dr. Kramáře 2893, 544 01 Dvůr Králové nad Labem, jsou Josef Novák a Jaroslava Nováková. Oba provozují podnikatelskou činnost na základě živnostenského oprávnění a Smlouvy o sdružení.

Firma Josef Novák – BONASTYL je tradiční česká firma působící v oblasti textilu a distribuci textilního zboží. Její specializace spočívá ve velkoobchodním prodeji ponožkového a punčochového zboží, doplněného o sortiment spodního a nočního prádla, zástěr a o základní nabídku funkčního prádla. Přestože firma spolupracuje i s několika zahraničními partnery, převážná většina obchodovaného zboží je české výroby, což se, s ohledem na rostoucí import zahraničního, mnohdy i méně kvalitního zboží, stalo jednou ze silných stránek této firmy. Prostřednictvím sítě vlastních obchodních zástupců zásobuje přibližně 900 maloobchodních prodejen na celém území České republiky.

Velkoobchodní činnost, tedy distribuce, je hlavní činností této firmy, nicméně není jediná. S rostoucí konkurencí je firma nucena k přizpůsobení trhu a to se odráží v její marketingové strategii, především v rozsahu a zkvalitnění poskytovaných služeb. Z toho důvodu nenabízí jen zboží nakoupené přímo od výrobců, ať již tuzemských či zahraničních, ale také se sama na výrobě určitého množství produkce podílí, a to především prostřednictvím kooperace s výrobcí v oblasti navrhování produktů. To představuje pro firmu nespornou výhodu v rychlejším a přesnějším přizpůsobování aktuálních trendů a přání zákazníků. Podnik se tak stává flexibilnější a snadněji může reagovat na změny daného trhu.

2.2 Historie

Historie firmy Josef Novák – BONASTYL sahá do roku 1990, kdy pan Josef Novák, jako fyzická osoba, založil na základě živnostenského oprávnění firmu Josef Novák – BONITA. Čtyři roky poté, v roce 1994 došlo k podepsání Smlouvy o sdružení dvou fyzických osob a majiteli této firmy se tak stali oba manželé Novákoví.

Počátek podnikání spočíval ve stánkovém prodeji punčochového a ponožkového zboží. Veškerá činnost byla financována z vlastních omezených zdrojů, bez účasti cizího kapitálu. Přestože tato činnost s sebou nesla značná rizika, nevykazovala žádné ztráty. Naopak, představovala rychlý obrat a především možnost rozvoje firmy.

Po roce 1991 se do popředí zájmu dostaly maloobchodní prodejny a stánkový prodej tak ustupoval. Nabídnutí a následný prodej kvalitního zboží majitelům prodejen znamenalo začátek budování nejen zákaznické základny, ale i odběratelsko-dodavatelských vztahů, na jejichž základě se firma dále rozvíjela. Postupem času stánkový prodej zanikl úplně a veškerá činnost se tak soustředila na dodávky zboží ve stále se rozvíjející maloobchodní síti.

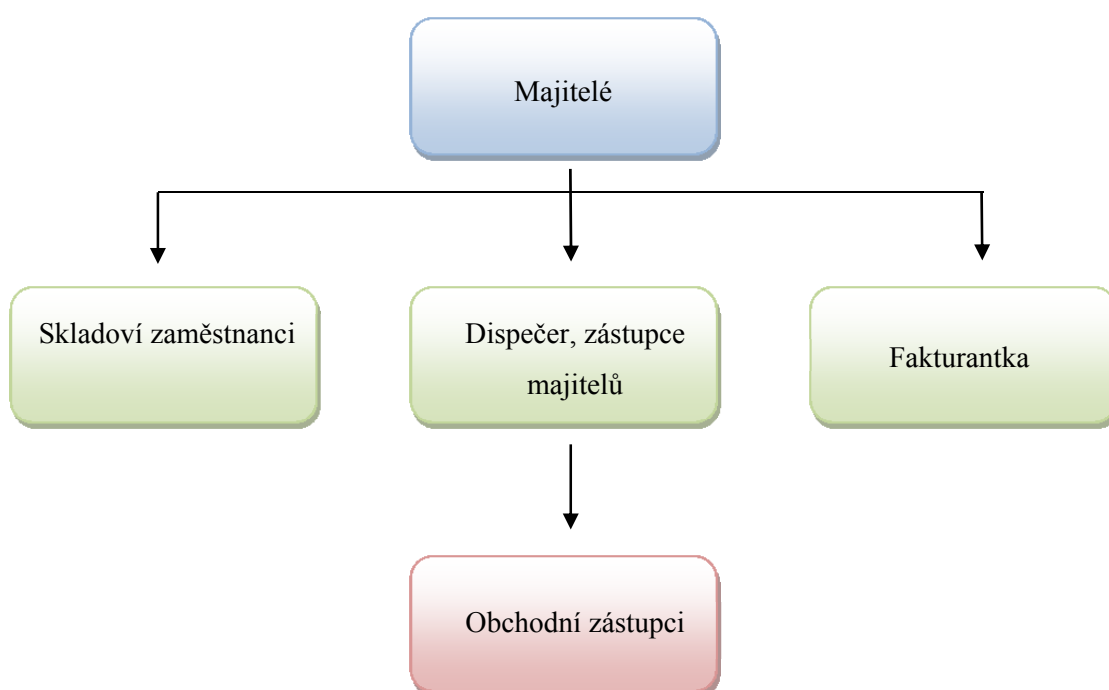
V roce 1993 byl přijat první zaměstnanec. Během několika následujících let firma zaměstnávala až 20 zaměstnanců, včetně obchodních zástupců. Počet zaměstnanců úměrně stoupal či klesal v závislosti na prosperitě textilního odvětví. V současné době obchodní zástupci spolupracují s firmou na základě Smlouvy o zprostředkování obchodu a tudíž už nejsou zaměstnanci firmy. Samotných zaměstnanců je v současnosti pět.

V roce 1998 firma působila také jako dodavatel obchodních řetězců. Z důvodu ne hospodárnosti a v konečném důsledku i nepatrného zisku však tuto činnost v roce 2001 ukončila a dále se věnovala distribuci zboží opět pouze do maloobchodních prodejen.

V roce 2004 došlo ke změně dodatku obchodního jména na Josef Novák – BONASTYL.

Během 20 let své existence firma na trhu dosáhla vysokého a pevného postavení a v současnosti tak patří mezi největší a nejvýznamnější distributory ponožkového a punčochového zboží v České republice.

2.3 Organizační struktura



Zdroj: Interní zdroje firmy

Obrázek 1: Organizační struktura firmy Josef Novák – BONASTYL

Aby mohla být firma na trhu úspěšná, musí být pracovníci nejen dostatečně seznámeni s cíli a vizí podniku, ale také být s nimi ztotožnění. Každý článek uvnitř takto malé firmy do značené míry ovlivňuje její chod a pokud je utvořeno silné, sjednocené a stabilní vnitřní prostředí, pak vytyčeného cíle dosahuje snáz. Proto je na místě alespoň v krátkosti uvést pracovní náplň jednotlivých pracovních pozic. V další části této diplomové práce pak bude lépe patrné, jak, kdo a čím může pomoci vytvořit tu nejlepší marketingovou koncepci tak, aby podnik byl úspěšný jako celek.

Josef Novák, jakožto spolumajitel, nese poměrnou část zodpovědnosti za chod firmy vůbec, což zahrnuje celou škálu činností od zajištění práce pro své zaměstnance až po úspěšné zavedení nového či inovovaného výrobku na trh. Stará se tak například o současné i potencionální vztahy s dodavateli a částečně i odběrateli. V jeho kompetenci je také zajišťování dodávek zboží či péče o zaměstnance. Podstatnou část jeho pracovní náplně tvoří, vedle těchto činností a činností spojených s managementem, marketingu podniku jako takový.

Druhým spolumajitelem je paní Jaroslava Nováková. Z titulu její funkce vyplývá opět poměrná část zodpovědnosti za chod firmy. Její pracovní náplní je především vedení účetnictví a řízení podnikových financí. Vedle toho také zařizuje bankovní služby či daňové poradenství.

Fakturantka přijímá telefonické objednávky od zákazníků, které poté, co jsou skladovými zaměstnanci vyhotoveny a připraveny k expedici, vyfakturuje – vystaví daňové doklady daným zákazníkům. V její kompetenci je také převzetí denních tržeb od obchodních zástupců a částečně i účetní činnost.

Dispečer, mající zároveň funkci zástupce firmy v nepřítomnosti majitelů, má na starosti veškeré činnosti týkající se jak obchodních zástupců, tak i technického zázemí v oblasti informačních technologií. Součástí jeho pracovní náplně je také vyřizování reklamací, komunikace se zákazníky a v případě potřeby také přijímá objednávky a vyhotovuje daňové doklady stejně jako zmíněná fakturantka.

Skladoví zaměstnanci na základě přijatých objednávek vyhotovují zásilky. Ty připraví obchodním zástupcům, kteří je po vyexpedování rozvezou zákazníkům. Vedle této stěžejní činnosti se starají o zboží jako takové. Doplnují nově přijaté zboží, našívají na něj etikety, druzí ponožky do prodejných pětic či trojic a připravují vzorkovnou pro zákazníky, stejně jako aktuální kolekce pro obchodní zástupce.

Přestože zmínění obchodní zástupci nejsou přímo zaměstnanci firmy, jsou nezbytnou součástí celého procesu. Připravené zásilky, na něž jsou vyhotoveny daňové doklady, rozváží

zákazníkům podle jednotlivých území, která mají mezi sebou rovnoměrně rozdělena. Součástí jejich činnosti, vedle rozvozu zboží, je především poskytování pravidelného týdenního servisu. Ten spočívá v osobních návštěvách maloobchodních prodejen a poskytnutí co nejlepších služeb pro zákazníka. Na základě Smlouvy o zprostředkování prodeje spolupracuje s touto firmou v současné době 5 obchodních zástupců.

2.3.1 Požadavky kladené na zaměstnance

Jak již bylo řečeno, základem úspěšného, na trhu pevného postavení není pouze nabídka širokého sortimentu zboží či cenová politika, ale také zázemí firmy, které je tvořeno celým personálem.

Neochota, neznalost či nespolehlivost stačí k tomu, aby firma ohrozila své dobré jméno a v důsledku toho i ztratila zákazníky. Proto jsou na zaměstnance kladeny nároky takové, aby v konečném důsledku přinesly pozitivní výsledek v podobě spokojených a věrných zákazníků a v neposlední řadě také příznivého hospodářského výsledku.

Po zaměstnancích se v první řadě vyžaduje maximální profesionalita, spolehlivost, ochota učit se a přizpůsobit změnám a v neposlední řadě také loajalita a schopnost komunikovat s okolím firmy, především pak se zákazníky, na takové úrovni, aby zákazníci neměli důvod obrátit se na jiného distributora.

Aby byl každý nově přijatý zaměstnanec či obchodní zástupce schopen přizpůsobit se zavedenému chodu firmy a plnit její požadavky, je na zkušební dobu začleněn do pracovního procesu, přičemž je kladen důraz na poznání a pochopení veškerých firemních činností. Jedná-li se o nového obchodního zástupce, pak samotnému podepsání Smlouvy o zprostředkování prodeje předchází několikátýdenní zkušební zácvik, který dotyčný absoluuje s několika současnými obchodními zástupci. Pokud i nadále jeho zájem o tuto práci trvá, je mu pak přidělen specifický region, popřípadě seznam potenciálních maloobchodů. Rozhoduje-li firma o přijetí zaměstnance ať už na pracovní pozici skladového dělníka (dělnice) nebo na ostatní pozice, vždy poskytne stávajícím zaměstnancům možnost navrhnout a do-

poručit potenciálního zájemce. Přestože navrhované osoby firma nemusí, v rámci konečného rozhodnutí, uznat za vhodné, může takto vhodně využít osobních zkušeností a referencí. Poskytne-li firma stávajícím zaměstnancům tuto možnost, snižuje se tak zároveň pravděpodobnost vzniku možných konfliktů na pracovišti.

Veškeré možné konflikty a připomínky, jež mohou v rámci firmy vzniknout, řeší vedení firmy se zaměstnanci individuálně. Pouze jedná-li se o kolektivní záležitost, je projednána za přítomnosti všech zaměstnanců, popřípadě obchodních zástupců. Veškeré osoby, začleněné do pracovního procesu, se mohou kdykoli obrátit se svými stížnostmi, připomínkami, návrhy i osobními problémy na vedení firmy, přičemž je kladen důraz na individuální přístup a loajální jednání.

3 Analýza současného stavu

Účelem následujících řádků je přiblížit současné činnosti firmy, směřující k uspokojení poptávky a dosažení stanovených cílů. Nejprve bude pozornost věnovaná marketingové koncepci obecně, dále cílovým trhům, samotnému marketingovému mixu a závěrem této kapitoly bude zmíněn i současný realizovaný nákupní marketing.

3.1 Marketingové řízení, koncepce a strategie firmy Josef Novák - BONASTYL

Význam těchto marketingových pojmů byl vysvětlen v rámci teoretických východisek. Následující podkapitoly se věnují těmto oblastem přímo ve firmě Josef Novák – Bonastyl.

3.1.1 Marketingové řízení

Jak již bylo zmíněno v teoretických východiskách této práce, marketingové a obchodní činnosti bývají v malých a středních podnicích vzájemně propojeny⁶⁰. Stejně tak je tomu i v případě této firmy. Přestože rozsah jejího působení je celostátní, jsou činnosti prováděny poměrně nízkým počtem pracovníků. Vedle samotné velikosti firmy je podstatným důvodem této propojenosti její vysoká flexibilita a možnost rychlých reakcí na změnu tržního prostředí. Firma má mimo jiné také dokonalý přehled o jednotlivých činnostech firmy, ať již marketingových či obchodních. Přestože jednotlivé činnosti firmy jsou v kompetenci určitých pracovníků, nelze říci, že by například marketingové činnosti byly vytvářeny a realizovány pouze jedním pracovníkem. Spolumajitel firmy Josef Novák je sice osobou odpovídající za marketingové aktivity obecně, nicméně při svém rozhodování spolupracuje i s ostatními články firmy, především s dispečerem a obchodními zástupci. Právě ti jsou totiž v přímém kontaktu s maloobchodními firmami a mohou tak nejlépe zís-

⁶⁰ HAVLÍČEK, K., KAŠÍK, M., Marketingové řízení malých a středních podniků, s. 91

kat informace o potřebách a přáních konečných zákazníků. Maloobchodní prodejny jsou sice přímým odběratelem firmy, nicméně poptávka po daném zboží vychází přímo od konečných spotřebitelů. Lze tedy hovořit o odvozené poptávce. Pokud cílový zákazník, tedy spotřebitel, bude poptávat určitý druh zboží, budou ho zároveň poptávat i maloobchody. Veškeré činnosti firmy jsou proto soustředěny nejen na maloobchodní prodejny, ale i na cílového zákazníka.

3.1.2 Marketingová koncepce

Marketingová koncepce pro firmu představuje určitý směr, jímž se její aktivity ubírají. Veškerá její pozornost je věnována právě zákazníkům, respektive konečným spotřebitelům. V současné době pro firmu není problém vyrobit specifický druh zboží, ale efektivně ho nabídnout zákazníkům. Proto se firma orientuje na marketingovou, nikoli prodejní koncepci. Po svých dodavatelích poptává jen takové produkty, které jsou na cílovém trhu žádané. Protože je tento podnik velkoobchodem, čili distributorem, stojí uprostřed celého distribučního řetězce. Zjistit konkrétní potřeby a přání spotřebitelů je pro ni tedy poněkud složitější. Přestože, jak již bylo řečeno, se jedná o odvozenou poptávku, bezprostřední reakce a chování konečných spotřebitelů, může firma získat pouze zprostředkovaně. Proto alespoň vyvíjí maximální úsilí k získání těchto informací od maloobchodních prodejen a díky své velikosti a dlouholetým zkušenostem na ně může poměrně rychle a přesně reagovat. Zde se firmě osvědčil zcela individuální přístup k jednotlivým zákazníkům. Protože každý maloobchod je osobně navštěvován vybraným obchodním zástupcem, je zde zajištěna přímá zpětná vazba a komunikace se tak stává snazší.

Firma zavedla přibližně před dvěma lety jistou formu podpory marketingové koncepce, spočívající v pravidelném telefonickém oslovování stávajících zákazníků. Účelem této podpory bylo zákazníkovi poskytnout nadstandardní služby. Fakturantka se tak přímo dotazovala, zda zákazník má dostatek zboží, nepotřebuje provést objednávku či zda má jiná přání. Přestože tato podpora byla u zákazníků poměrně úspěšná, byla firma nucena od ní upustit. Hlavním důvodem bylo snížení pracovní aktivity obchodních zástupců. Ně-

kteří z nich příliš spoléhali na tuto firmou poskytovanou službu a přestali sami vyvíjet dostatek úsilí.

3.1.3 Marketingová strategie

Protože se jedná o malý podnik, představuje marketingová strategie určitý směr a základní principy veškerého snažení firmy. Firma tedy nevytváří marketingovou strategii pro každý nově zaváděný či stávající výrobek zvlášť, ale při respektování předem stanovených principů pouze modifikuje prvky svého marketingu tak, aby co nejlépe odpovídaly charakteristikám daných produktů a přáním zákazníků a firma tak vytvořila atraktivní a konkurenci schopnou nabídku.

Pro určení základních principů, které budou pro firmu rozhodující a směrodatné, vychází firma ze svého poslání a vize. Posláním firmy je být stabilní a prosperující firma na textilním trhu a nabízet zákazníkům kvalitní české textilní produkty. Vizí podniku je pak dosáhnout vedoucího postavení na trhu prostřednictvím poskytování kvalitních výrobků a nadstandardních služeb. Vedle vymezení těchto pojmů je pro stanovení rámce principů marketingu podstatná znalost firemního prostředí, jejíž součástí je analýza silných a slabých stránek podniku a jeho příležitostí a hrozeb. Této analýze se bude podrobněji věnovat kapitola 3.2 Analýza SWOT.

3.2 Analýza SWOT

Celkové vyhodnocení silných a slabých stránek firmy, stejně jako jejich příležitostí a hrozeb, bude základním východiskem pro návrhy změn v oblasti marketingu. Těmto návrhům bude věnována celá čtvrtá kapitola této závěrečné práce.

Níže uvedená SWOT matice firmy Josef Novák – BONASTYL, bude sloužit jako východisko podrobné a důkladné SWOT analýzy.

	Příznivé faktory	Nepříznivé faktory
Interní prostředí	<p>Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • dlouholeté zkušenosti • zavedená značka a povědomí o firmě • nezbytné zboží, málo podléhající módním trendům • kvalitní, profesionální a zkušený tým pracovníků • úzká spolupráce s výrobcí a možnost tvorby vlastních návrhů • diferenciovaný distribuční systém 	<p>Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • vyšší ceny než jsou u zboží importovaného z asijských zemí • absolutní závislost na maloobchodních prodejnách
Externí prostředí	<p>Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • existence poptávky po kvalitních českých produktech • vyplnění mezer na trhu, vzniklých po úpadku některých konkurenčních firem • vytvoření jiných výrobních řad • využití jiných forem distribuce (internetový a zásilkový prodej) 	<p>Hrozby</p> <ul style="list-style-type: none"> • nárůst importu levného asijského zboží • velký počet konkurentů v podobě obchodních řetězců • zúžení základny maloobchodů • nízká kupní síla obyvatel • nárůst cen pohonných hmot (růst nákladů na distribuci) • nízká platební morálka • minimální podpora ze strany státu

Zdroj: Interní zdroje firmy.

Obrázek 2: SWOT analýza firmy Josef Novák - BONASTYL

Z výše uvedené matice je zřejmé, že ve vnitřní situaci podniku převládají silné stránky, zatímco vnějšímu okolí dominují převážně hrozby.

Silné stránky představují pro firmu určitá zvýhodnění, díky nimž může využít možné definované příležitosti. Jako nejzásadnější je pro firmu fakt, že na trhu stále existuje poptávka po nabízených produktech. Otázkou ovšem nadále zůstává, jak ji se ziskem uspokojit a dostat tak stále silnější konkurenci v podobě přílivu zboží ze zahraničí, převážně z Asie. Současně firma využívá ve svůj prospěch veškeré své silné stránky, jež pro ni představují významnou konkurenční výhodu. Právě úzká a dlouholetá spolupráce s výrobcí firmě umožňuje flexibilně reagovat na změny daných tržních segmentů a lépe tak uspokojit přání svých zákazníků.

Slabých stránek tento podnik sice příliš nemá, nicméně i ty mohou nepříznivě ovlivnit vývoj výše uvedených hrozeb. Největší slabinu firma pocítuje v nemožnosti konkurovat levnému asijskému zboží. Přestože nabízí zákazníkům zcela jinou kvalitu a jiný rozsah služeb, i nadále zůstává poptávka po textilním zboží velmi citlivá na cenu. To má za následek pokles poptávky v maloobchodních prodejnách, tudíž i pokles poptávky po zboží této firmy. Právě zde se začíná výrazně projevovat druhá slabá stránka podniku. Tou je její absolutní závislost právě na maloobchodních prodejnách. Tato slabá stránka je velmi propojena s hrozbou stále se zmenšující základny maloobchodů. Majitelé těchto prodejen jsou většinou starší lidé, mnohdy už i v důchodovém věku a pro mladší generace nebývá podnikání v textilním odvětví dostatečně atraktivní. Je tedy zřejmé, že počet těchto obchodů se pravděpodobně bude postupem času snižovat.

Analýza SWOT poskytuje firmě rozsáhlé informace o své současné situaci a lze ji využít pro rozhodování o dalších činnostech firmy. Konkrétní návrhy, jak využít definované příležitosti a odvrátit případné hrozby, jsou předmětem čtvrté kapitoly.

3.3 Segmentace trhu, jeho zacílení a positioning firmy Josef Novák - BONASTYL

V rámci teoretických východisek byly tyto tři pojmy definovány a stručně charakterizovány. V následujících podkapitolách budou konkrétně aplikované na podnik Josef Novák – BONASTYL.

3.3.1 Segmentace trhu

Přestože firma nabízí rozsáhlý sortiment textilního zboží, není v jejích silách uspokojit celý trh. Proto se orientuje na dva cílové segmenty, které jsou pro ní nejatraktivnější. Každý segment je tvořen zákazníky se stejnými potřebami, očekáváními, reakcemi na marketingové činnosti firmy i stejným nákupním chováním.

Při rozhodování o nabízených produktech bylo pro firmu prioritní, aby byly přístupné co nejvíce spotřebitelům a zda se jedná o zbytné či nezbytné zboží. Rozhodla se pro zboží ne až tolik zbytné a především tolik nepodléhající módním trendům. Teprve na základě tohoto rozhodnutí se snažila identifikovat potenciální zákazníky. Vzhledem k charakteristice nabízeného zboží byl nejdůležitějším kritériem, v rámci demografických faktorů, příjem zákazníků. Dále pak v oblasti psychografických faktorů byla brána v potaz sociální třída a životní styl. Posledním kritériem, ovšem neméně podstatným, byl vztah k výrobku, respektive jejich očekávání.

Na základě těchto kritérií byl trh působení firmy rozčleněn na dva segmenty. Oba dva byly sice charakteristické stejnou úrovní příjmů, a to střední a zároveň nejrozšířenější úrovní, nicméně poněkud se lišily v sociální třídě, životním stylu i očekávání.

První segment je tvořen zákazníky nižších sociálních tříd spíše s pasivním životním stylem, kteří upřednostňují především cenovou dostupnost a jejich očekávání se tak omezují na vynaložené náklady na koupi výrobku. Převážně, ovšem ne vždy, jsou to lidé staršího

věku, kteří sice upřednostní kvalitní zboží, nicméně pokud cenově neodpovídá jejich představám, snadno odejdou ke konkurenci, třeba i v podobě zboží dovezeného z asijských zemí. Charakteristické pro tento segment je konzervativnost ohledně veškerých inovací, ať už v oblasti materiálů, střihů či vzorů.

Druhý segment tvoří zákazníci, jenž upřednostňují kvalitu, české výrobky a většinou jsou charakterizováni aktivnějším životním stylem. Přestože jsou to většinou lidé se středními příjmy, za kvalitní a atraktivní zboží jsou ochotni vynaložit i o něco vyšší náklady. Zákazníci v tomto segmentu jsou většinou příznivě nakloněni novinkám a jsou pro ně charakteristické opakované nákupy u též prodejců a věrnost značce.

3.3.2 Zacílení trhu

Po provedení tržní segmentace a důkladném zvážení firemních možností, se firma rozhodla pro zacílení trhu formou selektivní specializace, jejíž podstata spočívá v poskytování produktů několika vybraným a dostatečně atraktivním segmentům. Poté, co si podnik tímto způsobem vytyčil 2 tržní segmenty, na které se zaměří, bylo nutné rozhodnout, jakým způsobem do nich vstoupí a jak je bude následně obsluhovat.

Vzhledem ke skutečnosti, že je firma velkoobchodem, tedy prostředníkem mezi výrobcem a dalšími články v prodejním řetězci, bylo nutné správně zvolit síť maloobchodů, jejichž prostřednictvím se prodávané zboží dostane až k vybraným tržním segmentům. Předmětem zájmu se tedy staly především maloobchody s textilním zbožím, textilní galanterie, obuvi i některé obchody přímo specializované na prodej ponožkového a punčochového zboží.

Některé marketingové činnosti mohou být bez větší obměny směřovány k oběma segmentům, u některých je ovšem nutná modifikace a přizpůsobení právě jedné i či oné skupině zákazníků. Při plánování i realizaci těchto činností je ovšem důležité si uvědomit, že podnikové úsilí může být do jisté míry ovlivněno právě maloobchody a tudíž v konečném důsledku nemusí až tak zcela splnit původní záměr a očekávání firmy.

Jako příklad lze uvést situaci, kdy firma prodá zboží maloobchodu s výraznou slevou, ať už za účelem stimulace prodeje či výprodeje zásob, s očekáváním, že maloobchod pochopí filozofii firmy a konečnému spotřebiteli nabídne zboží také s určitou slevou, čímž posílí svůj prodej, aniž by utrpěl ztrátu. Některé maloobchody ovšem, s vidinou svého vlastního přilepšení, slevu dále nepromítnou, tudíž se tak původní záměr velkoobchodní firmy ke konečnému zákazníkovi ani nedostane. Přestože se může zdát, že se firma nemusí zabývat tím, jak maloobchod se zbožím naložil, není tomu tak. Pokud maloobchod slevu nepromítne, je možné, že zboží vůbec neprodá, čímž nemá důvod objednávat u velkoobchodu zboží nové.

3.3.3 Positioning

Při rozhodování o svém positioningu firma do značné míry vycházela ze svého poslání. Tento podnik usiluje nejen o stabilní postavení na trhu, ale také o to, být vnímán jako spolehlivý poskytovatel kvalitních výrobků a nadstandardních služeb. Snaží se tak vystupovat maximálně profesionálně a loajálně ve všech svých činnostech, ať již marketingových nebo obchodních.

3.4 Marketingový mix firmy Josef Novák - BONASTYL

Přestože nejdůležitějším prvkem marketingového mixu pro výrobce je samotný výrobek, u podniku, který se zabývá obchodní činností, je v popředí zájmu především distribuce a cena. Proto v následujících podkapitolách bude pozornost věnována jednotlivým prvkům marketingového mixu firmy v poněkud pozměněném pořadí, než bývá obvyklé.

3.4.1 Distribuční systém

Už z titulu firmy jako velkoobchodu vyplývá, že působí jako zprostředkovatel, čili distributor. Při volbě distribučního kanálu se firma snažila poskytnout svým zákazníkům

pohodlný nákup a zároveň si zachovat flexibilitu a možnost ovlivňovat oblast kvalitu nabízených služeb nebo cenové politiky. Z toho důvodu firma zvolila jako distribuční cestu spolupráci s několika obchodními zástupci, kteří s firmou spolupracují na základě Smlouvy o zprostředkování obchodu. Tito zástupci tak poskytují služby a zásobování přibližně 900 maloobchodním prodejnám po celé České republice. Zásobování probíhá běžným způsobem. Na základě zákaznickovi objednávky je skladovými zaměstnanci firmy připraveno požadované zboží, které je následně vyexpedováno a převzato obchodním zástupcem. Ten ho poté rozváží daným zákazníkům. Ovšem samotné zásobování je jen částí poskytovaných služeb. Každý z obchodních zástupců má ve voze k dispozici neustále obnovovaný sortiment spodního prádla Andrie, díky němuž dokáže okamžitě a flexibilněji uspokojit poptávku maloobchodů. Vedle tohoto zboží pak má k dispozici také aktuální kolekce buď nového, nebo naopak cenově zvýhodněného zboží. Pracovník maloobchodu si tak sám může toto zboží z vozu vybrat, což nesporně přispívá k nárůstu prodeje. Praxe dokazuje, že přestože tento zákazník nemá v úmyslu nakoupit více zboží, než si původně objednal, leckdy ze svého úmyslu upustí a zpravidla ještě dokoupí nějaké zboží přímo z vozu. Takto prodané zboží je mu pak zpětně dofakturováno. Tento způsob prodeje je pro obchodní zástupce nesporně náročný, jak z hlediska časového, tak i z hlediska pracnosti, nicméně stále se ukazuje jako efektivní pro firmu a výhodné pro zákazníka. Takto koncipovaný způsob prodeje jí zcela odlišuje od konkurenčních firem, jež soustřeďují své úsilí převážně do katalogového či internetového prodeje.

Každý obchodní zástupce poskytuje tyto služby maloobchodním prodejnám na určitém území České republiky. Protože v současné době s firmou spolupracuje pět zástupců a nemůžou se tak orientovat pouze na jeden kraj, je celá síť obchodů mezi všechny zástupce rovnoměrně rozdělena tak, aby každý zástupce měl dostatek možností a času poskytnout kvalitní a pravidelné služby každému přidělenému maloobchodu.

Určitý problém v oblasti zásobovaných oblastí představuje úroveň kupní síly populace v daných regionech. Na základě údajů z Českého statistického úřadu⁶¹ je patrné, že ve sledovaném období 1995 – 2007 existovaly kraje se stabilně nejvyšším čistým disponibilním

⁶¹ Statistická ročenka Česká republiky 2009 [online]. Praha: Český statistický úřad, 2009-10-09.

důchodem. Ten charakterizuje významnou stránku životní úrovně obyvatelstva. Mezi takovéto kraje se dlouhodobě řadí především hlavní město Praha, dále pak Středočeský, Plzeňský a Jihomoravský kraj. Naopak mezi kraje s podprůměrným čistým disponibilním důchodem domácností se dlouhodobě řadí kraj Karlovarský, Ústecký, Olomoucký a Moravskoslezský.

Na základě těchto informací je zřejmé, že pokud jeden obchodní zástupce bude mít převážnou část zásobovaných maloobchodů v Karlovarském a Ústeckém kraji zároveň, jeho odváděné výkony se mohou značně lišit od výkonů zástupce, který poskytuje služby převážně v Praze a Středočeském kraji. Přestože jsou obchodní zástupci odměňováni provizí, jež je dána určitým procentem z hodnoty zaplacených faktur za měsíc, nelze tento významný fakt při hodnocení jejich pracovních výkonů zcela opomíjet. Podnik v tomto případě musí sledovat i ostatní faktory. Z hlediska ekonomického to bývá počet nezaplacených faktur, průměrné prodlení ve splatnosti či porovnání odváděných výkonů s předchozími lety. Z hlediska marketingu je věnována pozornost samotnému vystupování obchodních zástupců. Ti jsou totiž zákazníci vnímáni jako součást podniku a dotvářejí tak image firmy nejen svým vystupováním a jednáním, ale i profesionalitou a odborností. Je bezpodmínečně nutné, aby přístup podniku a obchodního zástupce k zákazníkům a podnikové činnosti jako takové byl totožný. Jedině pak budou sledovat společný cíl a nebude docházet ke konfliktům v distribučním systému. Firma disponuje centralizovaným skladem, přičemž většina skladovaného zboží je v jejím vlastnictví. Zbylá část je předmětem komisioního prodeje.

Poté, co dodané produkty projdou přejímkou, jsou buď uskladněny, nebo, v případě potřeby, dále upravovány. Nejedná se však o úpravu výrobků jako takových, ale o případné kompletování, přešívání či našívání etiket, nalepování informačních přelepek či družení ponožkového zboží do prodejných pětic či trojic. Aby se při vyhotovování zásilek minimalizovaly chyby, prochází každá zásilka fyzickou kontrolou.

Podnik se snaží vyjít zákazníkovi maximálně vstříc a proto, mimo jiné, nabízí také možnost poslání zásilky přes služby České pošty, s.p. Tato služba je využívána většinou v okamžiku, kdy mají obchodní zástupci dovolenou, jsou zdravotně indisponováni či zá-

kazník zboží naléhavě potřebuje a při běžném postupu, tedy předáním při osobní návštěvě zástupcem, by ho obdržel až za několik dní. Ve většině případů je poštovné hrazeno firmou, nikoli zákazníkem.

Zákazníkům, tedy pracovníkům maloobchodu, jsou dále umožněny osobní nákupy přímo v sídle firmy. Pro tento účel je v podniku zřízena vzorkovna, kde si, za přítomnosti personálu, zákazníci mohou sami vybrat požadované zboží a na počkání jim je objednávka vyhotovena.

3.4.2 Cenová politika firmy

Při rozhodování o cenové politice firma vychází ze svého positioningu. Má-li vystupovat jako dodavatel kvalitních produktů a služeb, s důrazem na spolehlivost a tradici, je zřejmé, že veškeré tyto aspekty budou při tvorbě ceny brány v úvahu. Proces tvorby cen byl z teoretického hlediska popsán v kapitole 1.5.2 Cena. Přestože je praktická podoba tohoto procesu založena na stejných principech, je do určité míry poměrně zjednodušena. Hlavním důvodem jsou především dlouholeté zkušenosti v oblasti tvorby ceny a poměrně stálé tržní podmínky jak z hlediska zákazníků, tak i konkurence.

Cílem firmy v oblasti stanovení cen je maximalizace zisku a zároveň získání stabilního postavení na trhu. Odhad poptávky firma provádí za pomoci jak informací získaných přímo od maloobchodníků, tak i prostřednictvím údajů z podrobně sledovaných předešlých období. Přesné náklady konkurence sice není firma schopná získat, ale může je alespoň odhadnout na základě vlastních variabilních nákladů. Před samotným stanovením konečné ceny firma rozhoduje o volbě metody pro tvorbu cen. Jako základ používá přírážkovou metodu, kdy k nákladům produktu připočítá přírážku. Ta se ve většině případů pohybuje okolo třiceti procent. Nicméně se nemůže orientovat pouze na jednu metodu. Z toho důvodu bere v potaz také ceny konkurence a vnímanou hodnotu zákazníkem.

3.4.3 Produkt

Firma se orientuje na poskytování především punčochového a ponožkového zboží. To tvoří základní sortiment a je mu tedy věnována největší pozornost. Nicméně velkou část nabídky tvoří také spodní prádlo a noční program. Jako okrajový sortiment firma nabízí základní řadu funkčního prádla a zástěr. Veškeré nabízené produkty lze klasifikovat jako spotřební zboží, přičemž se jedná především o zboží dlouhodobé spotřeby. Zákazník tak často, především u dražších položek, porovnává především jejich kvalitu a cenu.

Firma nenabízí pouze několik produktů jednotlivých částí sortimentu, ale celé produktové řady. Ty jsou vytvořeny obzvláště pro kategorii ponožkového a punčochového zboží a spodního prádla. Právě sortiment ponožkového zboží poskytuje firmě příležitost poměrně rychle a flexibilně reagovat na změnu tržního prostředí a přání zákazníků. Důvodem je již zmíněná úzká spolupráce s výrobcí, která spočívá v možnosti podílet se na návrzích ponožkového zboží. V takovém případě podnik dodá výrobcí spolu s objednávkou i požadovaný počet vlastních etiket. Takovéto produkty jsou pak prodávány pod firemním označením, nikoli pod označením výrobce. Firma si tak může vytvořit vlastní kolekci i celou výrobní řadu, bez nutnosti pouhého přebírání produktů od výrobců. Obdobný postup, ovšem s výraznějšími omezeními, používá firma také při spolupráci s některými výrobci spodního a nočního prádla.

S rostoucími nároky spotřebitelů se zvyšuje i pozornost firmy věnovaná balení produktů. Především v několika posledních letech zaměřila velkou část svých marketingových aktivit na zkvalitnění obalového materiálu, jenž dodává produktům určitou přidanou hodnotu. Vedle běžného družení ponožek do prodejně atraktivních pětic či trojic, si firma buď sama, nebo za pomoci reklamní agentury navrhuje a vytváří kvalitní a působivé etikety, přebaly a různá dárková balení. Výroba vlastních etiket, štítků, obalů a dalších doplňkových prvků sice zvyšuje pořizovací cenu produktů, nicméně jim přidává určitou hodnotu, pomocí níž firma může získat konkurenční výhodu a posílit svůj positioning.

Neopomenutelným doplňkem, který poměrně významně přispívá k vytvoření vyšší hodnoty pro zákazníka, je uvádění informace o původu výrobku. U veškerých produktů, na je-

jichž výrobě se firma podílí, firma zdůrazňuje jejich český původ. Označení „český výrobek“ není nijak spojené s chráněným logem „Český výrobek“. Jedná se pouze o doplňující informaci, který firma uvádí jak na etiketách, tak na přebalech, sáčcích, nášivkách a jiném obalovém materiálu.

3.4.4 Komunikace

Komunikace je nejnákladnějším prvkem marketingového mixu a tudíž firma velmi důkladně zvažuje použití jednotlivých nástrojů marketingové komunikace. Protože předmětem její činnosti je velkoobchodní prodej, tedy distribuce, zdaleka ne všechny prostředky komunikace jsou efektivní. Příkladem může být použití reklamy. Ať by firma zvolila jakoukoli formu reklamy, s výjimkou inzerce v odborných časopisech a letáků určených maloobchodníkům, osloví spíše konečné spotřebitele. Ty sice mohou zvýšit svou poptávku po daném produktu, nicméně se budou muset nejprve obrátit na maloobchodní prodejnu a teprve ta rozhodne o dalším procesu. Problém ovšem nastává v případě, že spotřebitel poptává výrobek v maloobchodě, který není zákazníkem firmy Josef Novák – BONASTYL. Malá ochota maloobchodníků přizpůsobit se změnám trhu a přáním zákazníků je zde ten nejzásadnější problém. Pracovník maloobchodní prodejny jednoduše spotřebitele odmítne a konečný efekt reklamy je pro firmu spíše negativní. Nicméně i zde se naskýtá prostor pro návrh alespoň z části efektivního řešení. To ale bude opět předmětem čtvrté kapitoly.

Nicméně reklama není jediný prvek možného komunikačního mixu a bylo by chybou, kdyby se firma nechala odradit jedním neefektivním nástrojem. Proto se snaží vytvořit kvalitní a účinný komunikační mix především na základě podpory prodeje, osobního prodeje a direct marketingu.

Nejzákladnějším nástrojem firemní marketingové komunikace je v současnosti podpora prodeje. Firma používá ke stimulaci prodeje řadu forem tohoto komunikačního nástroje, nejčastěji však různá cenové akce, zvýhodněná balení a pro stálé zákazníky má mimo jiné připraven také program různých slevových kupónů. V rámci podpory prodeje je některým

dlouholetým a bezproblémovým zákazníkům umožněno prodloužení lhůty splatnosti nezaplacených faktur.

Osobní prodej je dalším nástrojem, který firma v rámci marketingové komunikace využívá a protože se jedná o distribuční firmu, je jeho význam zřejmý. Ze zavedeného distribučního systému vyplývá, že zákazníci jsou obsluhováni prostřednictvím obchodních zástupců. Proto se na ně v této oblasti kladou velmi vysoké nároky, ať již z pohledu pracovní výkonnosti, nebo profesionálního vystupování. Obchodní zástupci by měli být dokonale obeznámeni s nabízeným sortimentem a být schopni rozeznat zákaznicko-přání. Jen tak může dojít k rychlému a efektivnímu uspokojení jejich potřeb. Vedle běžných prodejních schůzek jsou zákazníkům mimo jiné poskytovány také nejrůznější vzorky.

Posledním, firmou používaným, komunikačním nástrojem je direct marketing, v jehož rámci převládá použití telemarketingu. Podnik tak cíleně a přímo oslovuje konkrétní zákazníky za účelem zjištění jejich spokojenosti či případných požadavků a přání.

3.5 Nákupní marketing firmy Josef Novák - BONASTYL

Jak již bylo několikrát zmíněno, velkoobchod je mezičlánkem mezi výrobcem a maloobchodem. Z toho vyplývá, že vedle pojetí marketingu směřovaného k zákazníkovi, se musí podnik zabývat i marketingem v oblasti pořizování vstupů do podnikového procesu. Nákupní rozhodování firmy je ovlivněno několika faktory. Vedle samotných výrobků, cen a dodacích podmínek zde mají také velmi významnou roli již vybudované dodavatelsko-odběratelské vztahy. Firma Josef Novák – BONASTYL tyto vztahy buduje od samého počátku svého vzniku, přičemž její prioritou je, vedle realizace výhodných obchodů, také dlouhodobý a loajální přístup ke všem svým obchodním partnerům. Právě tradiční dlouholeté vztahy, spolu s omezeným počtem velkoobchodů, umožňují posílení vyjednávací pozice firmy vůči dodavatelům. Přestože se upustilo od dříve výhradního zastoupení, má podnik možnost, v rámci spolupráce s některými dodavateli, využít komisního prodeje nebo zpětného odkupu zboží.

Tato firma úzce spolupracuje především s předními českými výrobci punčochového a ponožkového zboží a dalších oděvních produktů, ale z důvodu rostoucích nároků zákazníků, realizuje také část své nákupní činnosti prostřednictvím zahraničních firem. Mezi hlavní dlouholeté obchodní partnery v České republice patří Evona a.s., Elite a.s., Darren s.r.o., Loana a.s., Hellas a.s., Ladislav Wolek – Elwe, DOTEX D & D s.r.o., František Zavřel – Aldo, v oblasti spodního a nočního prádla pak Andrie s. r.o., ÚPAVAN TRUTNOV spol. s r.o. a Radek FOLTÝN – VÝROBA TEXTILU. Co se týče zahraničních partnerů, spolupracuje firma především s firmou Italian Fashion Sp. z o.o. a Dr. Bieler GmbH. S několika již zmíněnými dodavateli spolupracuje i v oblasti navrhování výrobků.

3.6 Konkurence firmy Josef Novák - BONASTYL

Konkurenční firmy představují pro firmu Josef Novák – BONASTYL významný prvek vnějšího prostředí, jež značně ovlivňuje činnosti této firmy ať již v marketingové, nebo obchodní oblasti.

Co se týče rozsahu nabízeného sortimentu, respektive jeho šíře, nemá tento podnik v současné době na českém trhu žádného konkurenta. Je tedy jedinou velkoobchodní firmou, jež nabízí vedle ponožkového zboží také zboží punčochové, spodní a noční prádlo a další sortiment. Konkurenci pak tvoří několik firem, jež se specializují na distribuci poměrně omezeného sortimentu.

V současné době je za největší konkurenční firmu považována firma Zdeněk Janoušek – BOMA, jež je jak velkoobchodem, tak i výrobcem ponožkového zboží. Právě vlastní výroba této firmy představuje velmi silnou stránku ve srovnání s ostatními konkurenčními firmami. Velkou pozornost věnuje firma Zdeněk Janoušek – BOMA především atraktivnímu designu, funkčnosti produktů, několika vlastním specializovaným prodejnám a aktivní činnosti v oblasti komunikačního mixu. I přes dlouholeté konkurenční postavení obou firem (Zdeněk Janoušek – BOMA a Josef Novák – BONASTYL), se však jedná o loajální konkurenci, bez jakýchkoli negativních praktik s cílem vzájemného poškozování.

Mezi další konkurenční firmy patří také Karel Polášek – OLET a Ing. Luboš Vogl, jež představuje konkurenci jak v prodeji ponožkového zboží, tak i v distribuci spodního prádla Andrie. Konkurenční firmou je do jisté míry i firma Aries, a.s., jež se specializuje na výrobu a následný velkoobchodní prodej převážně standardního a zdravotního punčochového zboží.

3.7 Hodnocení marketingových aktivit

Efektivita a úspěšnost marketingových aktivit a podnikového úsilí je v případě tohoto podniku, jakožto subjektu zabývajícím se obchodní činností, poněkud složitější. Jako ukazatel výkonu se především používají realizované tržby. Samotný tento ukazatel ovšem mnoho nevypovídá o samotném prodeji ani jiných marketingových činnostech, přestože právě ty mohou pro firmu představovat základ pro budování stabilního postavení na daném trhu. Proto firma vedle realizovaných tržeb sleduje také věrnost svých zákazníků, úroveň jejich spokojenosti a počet stížností.

V současné době tato firma nevede přesnou evidenci o počtu stížností či nespokojenosti zákazníků, nicméně nastane-li jakákoli negativní reakce ze strany zákazníků, je tato situace okamžitě a individuálně řešena buď samotnými obchodními zástupci, dispečerem nebo samotným vedením firmy, v závislosti na konkrétní situaci. Cílem nápravných opatření pak není pouze vyřešení vzniklého konfliktu či nespokojenosti, ale i snížení rizika vzniku negativních ohlasů ze strany zákazníků a vyvarování se podobných případů v budoucnosti.

Veškeré hodnocení marketingových činností firmy probíhá prostřednictvím všech pracovníků. Z vytvořené organizační struktury vyplývá, že každý z nich je do marketingových aktivit firmy buď přímo, nebo nepřímo zapojen a je tedy vhodné, aby vyjádřil své získané poznatky a zkušenosti, které vedení firmy může použít při rozhodování o nápravných prostředcích.

4 Návrhy změn v oblasti marketingu

Účelem této kapitoly je navrhnout možné změny, pomocí nichž by firma Josef Novák – BONASTYL mohla zefektivnit své současné marketingové aktivity. Jednotlivé návrhy jsou podrobněji popsány v následujících podkapitolách přičemž, pro zachování přehlednosti, je dodržen jejich sled a návaznost obdobně jako při analýze současných marketingových činností tohoto podniku. Základem pro vytváření realizovatelných změn byla především analýza SWOT a současná situace na trhu v oblasti textilního odvětví.

4.1 Úvod do problematiky

Účelem této práce není podrobně rozebírat vývoj textilního odvětví v České republice, nicméně právě ekonomický pokles, jež český textilní průmysl v posledních letech zaznamenává, stojí za stále se zhoršující situací mnohých firem. Aby však bylo možné pro danou firmu navrhnout efektivní řešení, které by v praxi mohla úspěšně realizovat, je třeba se seznámit s touto problematikou alespoň v základní míře.

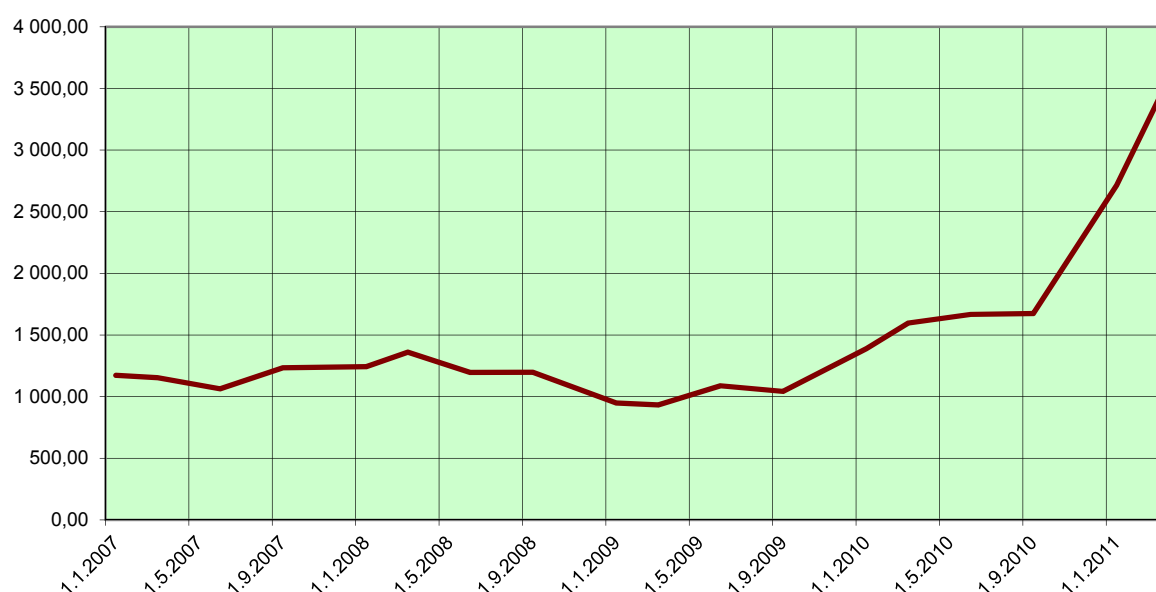
4.2 Příčiny úpadku textilního odvětví

Textilní průmysl se v České republice těšil dlouholeté tradici a patřil k významným odvětvím českého národního hospodářství. Během několika posledních let ale došlo ke značnému úpadku tohoto, do té doby poměrně prosperujícího, odvětví a situace na českém trhu se stala pro některé firmy velmi neúnosnou. Příčin tohoto úpadku je hned několik. Jako nejzásadnější se jeví především nárůst konkurence, nákladů a pokles kupní síly obyvatel.

Dne 31. 12. 2004 došlo k zásadnímu zlomu, který nadále výrazně ovlivňoval situaci na českém trhu v oblasti textilního odvětví. K tomuto dni vypršela platnost Dohody o textilu a ošacení z roku 1994 a došlo tak ke zrušení množstevních omezení týkajících se dovozu

textilních a oděvních výrobků ze zemí, jež nebyly členy Evropské unie. Zrušení těchto celních bariér vedlo k obrovskému zosílení konkurence pro národní firmy v podobě výrazného nárůstu dovozu textilu především z Číny, Indie a Pákistánu. Právě tyto tři země jsou v současné době na předních místech žebříčku světové produkce bavlny, společně se Spojenými státy americkými a Austrálií, a jsou tak zároveň největšími dovozci textilních a oděvních výrobků na českém trhu. Specifickým případem je pak Turecko, jakožto přidružená země Evropské unie. Turecko je rovněž významným producentem bavlny, stejně jako výše zmíněné země, a zároveň je jedním z největších dovozců textilního zboží v České republice.

Výrazný vliv na pokles prosperity textilního odvětví má v neposlední řadě také růst cen základních surovin nutných pro výrobu textilních výrobků, především bavlny a chemických vláken. Zejména pak cena bavlny zaznamenala v posledních třech letech obrovský růst, a to v řádu až desítkách procent, jak lze vidět na následujícím obrázku.



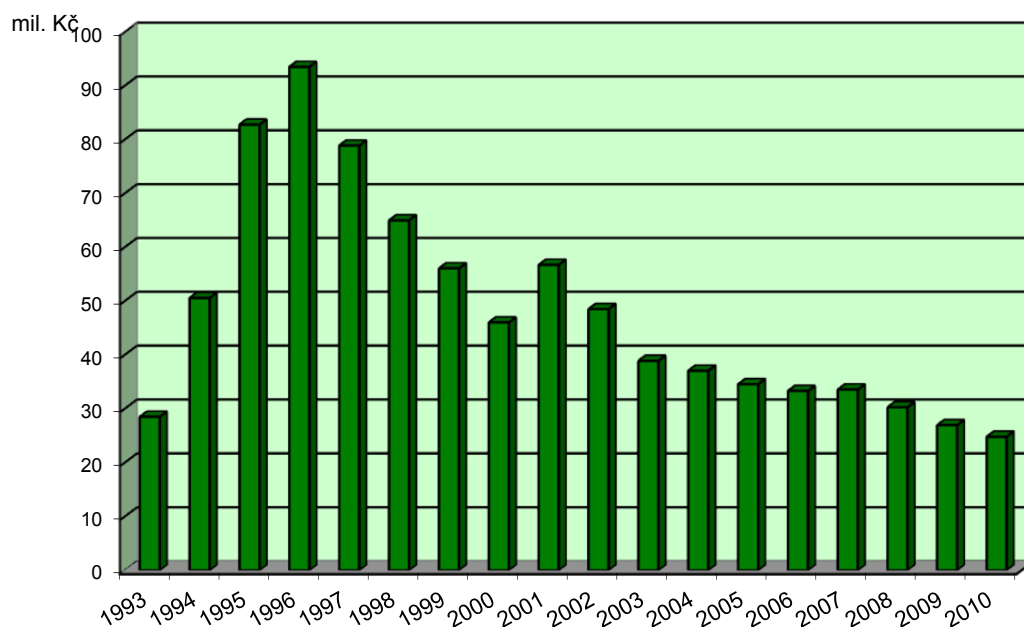
Zdroj: Bavlna – graf vývoje ceny komodity. In *Kurzy: finanční portál pro odborníky i laiky* [online]. Praha: Kurzy.cz, 2011.

Obrázek 3: Vývoj cen bavlny od roku 1997 v CZK/100 liber

Příčin růstu cen bavlny se nabízí hned několik. Tou nejzásadnější je nestabilní počasí. Rozsáhlé sucho, vystřídané silnými záplavami způsobilo pokles úrody jak v Číně, tak v Austrálii a Pákistánu a došlo tak k výraznému snížení světových zásob. K nárůstu cen bavlny také vede dlouhodobý převis poptávky nad nabídkou, jež je zapříčiněn rostoucími náklady na pěstování bavlny. Pro farmáře se tak stává pěstování bavlny méně výnosné, než pěstování jiných zemědělských plodin.

Vedle nárůstu konkurence a stále se zvyšujících nákladů, je jednou z hlavních příčin poklesu prosperity textilního odvětví nízká kupní síla obyvatel. Ta vyjadřuje disponibilní příjem obyvatel a je využívána jako obecný ukazatel jejich potenciální potřeby a koupěschopnosti. Kupní síla významně ovlivňuje obrat a tržby firem.

Jak kupní síla, tak i rostoucí se konkurence a nárůst nákladů vedou nejen k poklesu prosperity textilního odvětví na českém trhu, ale mají za následek také stále se zhoršující situaci mnohých firem, působících v tomto odvětví. Stejně je tomu i v případě firmy Josef Novák - BONASTYL, což dokládá vývoj prodeje firmy, viz následující obrázek.



Zdroj: Interní zdroje firmy Josef Novák – BONASTYL.

Obrázek 4: Prodeje firmy od roku 1993 ve skladových cenách

Z výše uvedeného obrázku je zřejmé, že firemní prodej zaznamenává dlouhodobý klesající trend. Ten je zapříčiněn již zmíněnými vlivy, které formují podmínky a danou situaci na trhu s textilními a oděvními produkty. Firma se již několik let snaží těmto vlivům čelit, ale i nadále se ocitá v nelehké situaci. Následující podkapitoly by jí tedy měly pomoci navrhnout některá možná řešení v oblasti marketingu, jež by mohla v této situaci efektivně využít a jejichž pomocí by dosáhla svých stanovených cílů.

Cíle stanovené v oblasti marketingu vyplývají do značné míry z firemního poslání a vize. Přestože se v krátkodobém hledisku firma snaží ustát nelehkou tržní situaci, jejím hlavním cílem je, jak již bylo několikrát v této práci zmíněno, dosáhnout stabilního postavení na trhu, získávání nových a udržování stávajících zákazníků. To vše za současného vytváření dlouhodobého zisku.

4.3 Návrhy změn v oblasti segmentace a zacílení trhu

Jednou z možností, jak firma může reagovat na současnou situaci na trhu s textilním a oděvním průmyslem, je zaměřit svou pozornost na jiné segmenty, nebo stávající počet segmentů rozšířit o další, neméně atraktivní.

Firma se nyní orientuje na dva základní segmenty, viz kapitola 3.3.1 Segmentace trhu. Oba tyto segmenty jsou tvořeny osobami s průměrnými příjmy a zároveň upřednostňují kvalitní české produkty. Zde se nabízí ovšem možnost vytvoření nového segmentu, tvořeného převážně mladšími lidmi s poměrně velkou kupní silou. Z výsledků průzkumu firmy INCOMA Research a GfK Praha totiž vyplývá poměrně silný potenciál poptávky po oděvech a textilních doplňcích právě ze strany mladých lidí⁶². Ti podle zmiňovaného průzkumu stále více upřednostňují specializované a značkové prodejny, oproti tomu preference hypermarketů pozvolna klesají. Právě ve specializovaných prodejnách poptávají tito lidé

⁶² INCOMA. Mladí dávají přednost značkovým obchodům s módou. *Marketingové noviny* [online]. 2007.

především dětské oblečení a oděvy pro denní nošení, u nichž je kladen důraz právě na kvalitu. Významným závěrem tohoto výzkumu je i fakt, že většina z českých zákazníků nevyhledává přímo značkové zboží, nicméně s klesajícím věkem spotřebitelů význam značky roste.

Nabízí se tedy možnost **vytvořit nový segment**, na nějž by se firma mohla zaměřit vedle již stávajících segmentů. Tento segment by měl být tvořen převážně lidmi, jež jsou ochotni vynaložit za kvalitu vyšší náklady. Je zde sice jistá podobnost s již vytvořeným segmentem, nicméně pro tuto nově vytvořenou skupinu zákazníků je spíše charakteristický důraz na módní a značkový styl odívání. Protože firma nabízí celou řadu módních a zároveň kvalitních produktů od uznávaných a známých výrobců, může tomuto segmentu poskytnout poměrně atraktivní nabídku. Základem této nabídky by mohlo být módní prádlo Andrie a řada luxusnějšího punčochového zboží vyšší kvality, stejně jako stále oblíbenější bezešvé a jinak modifikované spodní a funkční prádlo. Vytvořením a následným zaměřením na nový segment by firma mohla částečně diverzifikovat riziko a zvýšit pravděpodobnost svého přežití při zásadních tržních změnách.

Co se týče způsobu zacílení, firma využívá selektivní specializaci. V současné době se tedy zaměřuje na dva atraktivní segmenty. Prostor pro změnu zacílení se sice naskýtá, nicméně se nejeví jako vhodný. Důvodem, proč by firma i nadále měla na trh vstupovat selektivní specializací, je především její velikost a předmět činnosti.

4.4 Návrhy změn v oblasti marketingového mixu

Oblast marketingového mixu poskytuje poměrně velký prostor jak pro modifikaci současně aplikovaných marketingových činností, tak i pro zavedení nových, doposud nevyužitých prvků marketingu.

4.4.1 Změny v oblasti distribuce

Distribuce je jednou z hlavních činností firmy Josef Novák – BONASTYL a zaslouží si tak velkou pozornost. Přestože je současně zavedený distribuční systém vhodný jak pro zákazníky, tak i pro samotnou firmu, i zde se naskýtá prostor pro možné změny, jež by firmě mohly pomoci zlepšit poskytování nabízených produktů konečným spotřebitelům.

První změna je do jisté míry spojena s možností vytvoření nového segmentu. Firma může využít několik způsobů, jak mu bude dané produkty poskytovat. První možný způsob je využití již zavedeného distribučního systému, tedy prostřednictvím sítě maloobchodů. Firma by si v tomto případě ovšem měla vytyčit několik vybraných maloobchodů, jež odpovídají požadavkům jak spotřebitelů daného segmentu, tak i charakteristice nabízeného zboží. Z toho vyplývá, že by se mělo jednat o maloobchody především ve větších městech, nikoli ve vesnicích a malých obcích. V rámci městské části by měly být tyto prodejny situovány na dostatečně atraktivních místech a vybavenost, prostředí, personál a celková atmosféra prodejny by měla být odpovídající danému účelu a charakteristikám segmentu. Pro rozhodování o vstupu do tohoto nového segmentu bude pro firmu nezbytné posílit komunikaci s obchodními zástupci, jež mají s takovými prodejny přímý kontakt.

Bylo by však chybou zaměřit se pouze na stávající prodejny. Obchodní zástupci by se měli pokusit **oslovit i nové maloobchody** a to nejen v případě vstupu do nového segmentu, ale i v rámci rozšíření zákaznické základny pro současné dva segmenty. Přestože se vedení firmy již několik let snaží svou základnu maloobchodních prodejen rozšířit, výsledky nejsou nijak pozitivní. Často snaha firmy ztroskotá na časové náročnosti, ba dokonce neochotě obchodních zástupců vynaložit úsilí nad rámec jejich zavedené pracovní činnosti. Jako možné řešení tohoto problému firma již uvažovala o rozšíření stavu zaměstnanců o pracovníka, jehož pracovní náplň by spočívala právě v oslovování nových maloobchodů. K tomuto kroku se však doposud nepřistoupilo z důvodů náročnosti v oblasti nákladů. Vedle mzdových nákladů se jedná o poměrně vysokou investici do nákupu automobilu, jež by v rámci této práce musel mít nový zaměstnanec k dispozici, a o další provozní náklady.

Hlavní přínosy zaměstnání nového pracovníka, který by oslovoval nové maloobchody, by spočívaly v:

- rozšíření základny zákazníků,
- rozšíření známosti značky,
- posílení postavení na trhu vůči konkurenci.

Přijetí takového nového pracovníka by ovšem bylo doprovázeno několika nevýhodami:

- finanční náročnost (mzdové náklady, náklady na pořízení a provoz automobilu),
- nemožnost odhadnout úspěšnost v získání nových maloobchodních prodejen.

Získání nových zákazníků, tedy maloobchodních prodejen by firma ovšem neměla dělat na úkor svých stávajících zákazníků. Pokud by firma převedla svou pozornost na oslovování nových prodejen a nevěnovala by se stávajícím zákazníkům tak, jako doposud, pravděpodobně by došlo k jejich odlivu a samozřejmě ke snížení zisků. Vedle toho je rozšíření zákaznické základny o nové zákazníky několikanásobně dražší než náklady na udržení stávajících zákazníků a uspokojování jejich potřeb.

V oblasti distribučního systému vyvstává i další možnost, jak čelit nelehké tržní situaci, a tou je internetový prodej. Rozvoj moderních technologií, včetně právě internetu, způsobil značné změny na trhu. Ty spočívají v daleko lepší informovanosti zákazníků, v jejich rostoucí náročnosti a ve výhodách v podobě vynakládání znatelně menšího úsilí. Přestože jednou ze silných stránek firmy je právě diferencovaný distribuční systém, neměla by tuto velkou změnu na trhu opomíjet. V zásadě se nabízí dva způsoby internetového prodeje.

První alternativou je vytvoření koncepce **internetového prodeje zaměřeného na maloobchodní prodejny**. Prostřednictvím internetové prodejny by firma mohla zákazníkům nabízet již známé, standardní zboží, které maloobchody objednávají poměrně automaticky. Princip pravidelných návštěv obchodním zástupcem by byl i nadále zachován, ovšem intervaly jednotlivých návštěv by se prodloužily z týdenních například na čtrnáctidenní. Obchodní zástupci by tedy i nadále ze svého vozidla mohli nabízet některé vysoko-

obrátkové, cenově zvýhodněné a nové zboží či vzorky jako doposud, ovšem díky získanému času by mohli věnovat více pozornosti získání nových maloobchodních prodejen. Přístup do vytvořené internetové prodejny pro stávající zákazníky by byl umožněn na základě specifického identifikačního kódu, čímž by se zamezilo přístupu konkurenčních firem, jež by mohly konkrétní informace o nabídce a cenách využít ve svůj prospěch. Firma by tento internetový prodej mohla také nabídnout novým zákazníkům a to buď formou informačních letáků rozeslaných na adresu vybraných prodejen, nebo prostřednictvím obchodních zástupců, jež by zákazníkům osobně poskytli konkrétní informace. Pokud by nově oslovený zákazník projevil zájem o odebrání zboží prostřednictvím internetové prodejny, firma by mu opět přidělila identifikační kód. Poštovné by se zákazníkovi neúčtovalo, pokud by hodnota odebíraného zboží přesáhla určitou, firmou stanovenou hranici, pravděpodobně v rozmezí 1 500 – 2 000 Kč bez DPH.

Hlavní výhody zavedení internetového prodeje (určeného pro maloobchodníky) jsou:

- snížení nákladů na dopravu,
- úspora času, díky níž můžou obchodní zástupci věnovat více pozornosti získání nových zákazníků,
- pohodlný nákup pro zákazníka,
- možnost získání nových zákazníků.

Jako zásadní nevýhody se jeví:

- méně častý kontakt se zákazníkem, způsobený prodloužením intervalů pravidelných návštěv obchodním zástupcem,
- nutnost přístupu k internetu, což může představovat problém především u starších lidí v malých obcích,
- možná neochota některých zákazníků platit poštovné při odebrání zboží v menší hodnotě, než by stanovila firma (doposud podnik poštovné zákazníkům neúčtoval).

Druhou alternativou internetového prodeje je **vytvoření internetové prodejny přímo pro konečné spotřebitele**. Firma se poměrně často setkává s nedostatkem ochoty a flexibi-

lity některých maloobchodů. Někteří z nich se jen těžko přizpůsobují měnícím se podmínkám na trhu a nedostatečně reagují na přání konečných zákazníků. Takováto konzervativnost ovšem způsobuje bariéru mezi spotřebitelem a firmou. Přestože podnik požadovaným zbožím disponuje, nebo může jiným způsobem poptávku uspokojit, nezřídka se stává, že se k němu daná poptávka ani nedostane a to právě z důvodu neochoty a malé flexibility maloobchodů. Právě z toho důvodu lze vidět možnost vytvoření internetové prodejny pro konečné spotřebitele jako reálnou. Aby firma nepoškozovala své odběratele, nabízené zboží by mělo být dražší ve srovnání s cenami určených pro maloobchod. Přestože by pravděpodobně bylo účtováno poštovné, i zde se naskýtá prostor pro stanovení případné hranice, nad níž by tento poplatek účtován nebyl. V případě přistoupení na vytvoření internetové prodejny pro spotřebitele, by bylo nutné vytvořit vhodný komunikační mix, přizpůsobený právě konečným zákazníkům.

Zavedení internetové prodejny pro konečné spotřebitele poskytuje tyto přínosy:

- zpřístupnění produktů širšímu spektru zákazníků,
- posílení známosti a povědomí značky.

Vytvoření koncepce internetového prodeje pro spotřebitele je ovšem doprovázeno také řadou nepříznivých faktů:

- zpřístupnění informací o nabídce a cenách konkurenčním firmám,
- nemožnost prodeje určitých produktů (nejsou uskladněny, protože na základě konkrétních přání zákazníků jsou objednávány přímo u výrobce, jež ovšem většinou provozují svůj vlastní internetový prodej),
- v případě některých artiklů není možné zakoupit pouze jeden kus (z důvodu zachování kompletního sortimentu a přehledného stavu skladu),
- zboží si nelze vyzkoušet,
- nutnost pravidelné aktualizace stavu nabídky,
- náklady na vytvoření a realizaci specifického komunikačního mixu.

Další možnost, jak zefektivnit marketingové činnosti v oblasti distribuce, je využití doplňkového přímého prodeje, prostřednictvím **specializované značkové maloobchodní prodejny**, případně sítě takovýchto prodejen, vytvořených pod vlastní značkou firmu. Podstatou by neměl být pouhý prodej úzkého, ale hlubokého sortimentu zboží, ale i nabídnutí doplňkových služeb nad rámec zákaznickova očekávání. Firma by takto mohla poskytovat například možnost koupi výrobků z katalogu některých výrobců nebo garanci výměny nepoužitého zboží v určitém časovém rozmezí. Při provozování takovýchto specializovaných prodejen by firma mohla efektivně využít reklamy a jiných forem marketingové komunikace. Přestože by zavedení tohoto doplňkového přímého prodeje bylo bezesporu finančně náročné, mohlo by přinést výrazný marketingový efekt.

Výhody vytvoření sítě doplňkových specializovaných maloobchodních prodejen jsou:

- specializace, hluboký sortiment zboží,
- přímá, nezkreslená zpětná vazba s konečným zákazníkem,
- možnost rychlého dodání chybějícího či požadovaného zboží, díky zázemí velkoobchodu a spolupráci s výrobcí,
- posílení již zavedené produktové značky BONASTYL.

Naopak za hlavní nevýhody provozování sítě takovýchto prodejen lze považovat:

- možnost vzniku konfliktů v distribučním kanále, především pak s maloobchody,
- finanční náročnost,
- administrativní náročnost.

4.4.2 Změny v oblasti cenové politiky

Podnik jako velkoobchod, tedy mezičlánek distribučního kanálu má poměrně omezené možnosti jak zefektivnit cenovou politiku. Na jedné straně musí respektovat ceny výrobců, tedy své nákupní ceny, a na straně druhé není schopen ovlivnit cenu, za níž maloobchod

spotřebiteli daný produkt prodá. Tak firma do určité míry ztrácí kontrolu nad spotřebitel-skou cenou, tedy cenou určenou pro konečného zákazníka.

Podnik se musí při stanovování cen pohybovat v určitém rozmezí tak, aby jeho celková cenová politika odpovídala firemnímu poslání a positioningu, byla konkurenceschopná, přijatelná pro zákazníka a zároveň umožňovala dlouhodobou tvorbu zisku. Jak již bylo zmíněno v kapitole 3.4.2 Cenová politika, firma reaguje poměrně pružně a především individuálně na tvorbu cen jednotlivých produktů při současném zohlednění podmínek trhu, konkurenčních cen a vnímané hodnoty zákazníkem. Z toho důvodu oblast cenové politiky již nenabízí mnoho prostoru pro možné změny.

4.4.3 Změny v oblasti produktového mixu

Z titulu velkoobchodu, čili distributora, pro firmu vyplývá omezená možnost reagovat na neustále se měnící přání a potřeby zákazníků. Přestože se na části produkce sama podílí, je i nadále poměrně závislá na svých dodavatelích, tedy přímých producentů. Již zavedená, dobře fungující, spolupráce s výrobcí při navrhování vlastních artiklů poukazuje na možný směr budoucích firemních činností v oblasti produktového mixu.

Aby firma mohla flexibilněji a rychleji reagovat na požadavky tržních segmentů, nabízí se prostor pro **rozšíření spolupráce s menšími výrobci**. Přestože je to téma týkající se spíše nákupního marketingu, úzce souvisí i s produktovým mixem. Právě možná spolupráce s menšími výrobci by firmě mohla umožnit pružnější a přesnější řešení pro své maloobchody. Podařilo-li by se firmě navázat fungující spolupráci s loajálními výrobci, jejichž produkce by byla nejen cenově dostupná, ale i kvalitní, získala by tak významnou konkurenční výhodu. Tento způsob kooperace s výrobcí by byl vhodný především pro velmi poptávané zboží, především klasické a společenské ponožky a pro artikly, u nichž by firma mohla uplatnit vlastní návrhy a diferencovat se tak od své konkurence.

Mezi hlavní přínosy užší spolupráce s menšími českými výrobci lze tedy řadit:

- flexibilnější a rychlejší uspokojování potřeb a přání zákazníků,
- možnost uplatnění vlastních návrhů,
- možnost vytvoření produktové řady pod vlastní značkou,
- poměrně stálý přísun vybraných artiklů,
- možnost diferenciací produktů vzhledem ke konkurenci,
- spolupráce s více menšími výrobci umožní firmě lépe diverzifikovat riziko.

Hlavní nevýhody této spolupráce lze spatřovat především v:

- poměrně malá výrobní kapacita,
- omezené finanční zdroje malých výrobců,
- kapitálová vyčerpanost v důsledku dlouhodobé ekonomické krize,
- malý počet stabilních menších výrobců.

Jako další možnost zefektivnění marketingového mixu v oblasti produktu se nabízí **vytvoření vlastní produktové řady pod značkou firmy**. Takto nově vytvořená řada by byla označována stejným specifickým názvem, jenž by vyjadřoval základní charakteristiky a účel produktu. Vlastní produktovou řadu by firma mohla vytvořit především v oblasti ponožkového zboží, nicméně prostor se nabízí i při výrobě pánského spodního prádla nebo pánských pyžam. Jako příklad lze uvést řadu společenských pánských ponožek. Tato řada by byla tvořena širokou škálou společenských ponožek od klasických až po ponožky obsahující různě modifikovaná vlákna jako je stříbro, bambus nebo výtažky z Aloe vera a byla by označena jednotným názvem nesoucím jak jméno firmy, tak i specifické označení produktové řady například „BONASTYL *exklusive*“. Tento příklad je pouze demonstrační, nicméně vyjadřuje právě účel a základní charakteristiky řady společenských pánských ponožek. Takovýto název produktové řady by byl uveden jak přímo na výrobku, tak i na etiketě, případně přebalu či jiném obalu.

Hlavními přínosy, jež by mohlo vytvoření vlastní produktové řady přinést, jsou:

- posílení positioningu a image firmy,
- rozšíření nabízeného sortimentu,
- zvýšení atraktivity nabídky,
- posílení konkurenceschopnosti.

Za největší negativní jevy spojené se zavedením vlastních výrobních řad lze považovat:

- náklady na vytvoření etiket a obalového materiálu,
- náklady na vytvoření a realizaci specifického komunikačního mixu.

Další prostor pro možné změny lze spatřit v oblasti balení produktů, konkrétně ve **vytvoření vlastních značkových obalů pro sortiment punčochového zboží**. Firma v současné době tento sortiment nakupuje u několika českých výrobců, jejichž produkty jsou samozřejmě prodávány pod jménem konkrétního výrobce. Převážně se ovšem jedná o firmy s dlouholetou tradicí, zavedenou, známou a již vyzkoušenou značkou a především o firmy, o nichž mají spotřebitelé velké povědomí. Z toho důvodu by nebylo vhodné zavádět vlastní obaly u produktů těchto výrobců, nicméně firma by mohla využít nabídky menších, málo známých producentů punčochového zboží a vytvořit pro jejich produkty vlastní obaly s firemní značkou. Podstata je v základu obdobná jako u ponožkového zboží, na něž firma výrobcí dodá vlastní etikety a následně je tedy prodává pod svou firemní značkou.

Vytvoření vlastních značkových obalů pro punčochové zboží by mohlo být doprovázeno následujícími přínosy:

- posílení značky,
- rozšíření nabízeného sortimentu.

Tyto přínosy jsou ale na druhé straně vyváženy řadou negativních atributů:

- nákupní zvyklost spotřebitelů (věrnost již odzkoušeným značkám),
- možný konflikt v rámci současného prodeje již zavedených značek,
- finanční náročnost výroby obalů,
- cena tohoto zboží může být v konečném důsledku vyšší než u již zavedených značek (z důvodu promítnutí nákladů na výrobu obalů do ceny produktů),
- náklady na vytvoření komunikačního mixu.

Další způsob, pomocí něž firma může zefektivnit marketingové činnosti v oblasti produktového mixu, se týká **používání ochranných značek vyjadřující kvalitu a původ výrobků**. Přestože je používání řady nejrůznějších norem, ověření a certifikátů, nutných pro výrobu a prodej oděvních výrobků, záležitostí převážně výrobců, může i tato firma zhodnotit některé vybrané produkty právě prostřednictvím ochranných značek. Tento způsob zvýšení hodnoty výrobků by byl vhodný u produktů, na jejichž výrobě se firma podílí. Vhodné užití těchto ochranných značek se nabízí právě při výrobě vlastních produktových řad pod jménem firmy. V úvahu pak připadá například značka kvality CZECH MADE nebo logo Český výrobek. Značka kvality CZECH MADE je jednou ze značek Programu Česká kvalita, jež byl schválen usnesením vlády České republiky v roce 2002⁶³. Značka CZECH MADE je udělována produktům, tedy výrobkům i službám, v rámci nejrůznějších odvětví českého průmyslu a propůjčuje se na dva roky, přičemž firmy poté mají možnost její platnost prodloužit. Značka CZECH MADE potvrzuje, že výrobek negativně neovlivňuje životní prostředí ani spotřebu energie a zároveň je, při udělování oprávnění k používání této značky, přihlíženo i ke spokojenosti spotřebitelů s daným výrobkem. Logo Český výrobek zapůjčuje společnost Český výrobek s.r.o., založená v roce 2006⁶⁴. Toto logo poskytuje spotřebiteli záruku, že produkt byl skutečně vyroben v České republice, je bezpečný a nezávadný. Dále zaručuje, že na výrobě daného výrobku se podíleli čeští zaměstnanci, výrobce dodržuje reklamační řád, zákonné a ekologické normy nebo platí daně a odvody na sociální a zdravotní pojištění na území České republiky.

⁶³ *Značka kvality Czech made* [online]. Praha: Sdružení pro oceňování kvality, 2010.

⁶⁴ *Idea & logo* [online]. Prostějov: Český výrobek s. r. o., 2010.

Použití ochranných značek a log by firmě mohlo přinést následující výhody:

- zvýšení hodnoty produktu,
- posílení image a positioningu firmy,
- zvýšení konkurenceschopnosti.

Na druhé straně je tento způsob zefektivnění marketingových činností v oblasti produktu doprovázen několika nevýhodami, zejména pak:

- vysoké náklady na registraci a další poplatky (viz Tabulka 1: Poplatky za propůjčení značky CZECH MADE),
- omezená platnost (při prodloužení opět nutnost vynaložit náklady na zaplacení poplatků),
- pokles popularity a především věrohodnosti ochranné značky CZECH MADE.

Výši jednotlivých poplatků, jež je nutné vynaložit na získání ochranné značky CZECH MADE v rámci programu Česká kvalita, uvádí následující tabulka.

Tabulka 1: Poplatky za propůjčení značky CZECH MADE (bez DPH)

Roční objem výroby v mil. v Kč	do 10 mil. Kč	10 až 30 mil. Kč	nad 30 mil. Kč
Registrační poplatek v Kč	10 000,-	10 000,-	10 000,-
Poplatek za posouzení shody v Kč (ověření)	12 100,-	12 100,-	12 100,-
Poplatek za posouzení shody v Kč (kontrola)	12 100,-	12 100,-	12 100,-
Poplatek za užívání značky v prvních dvou letech v Kč	0,4 % nejvýše však 30 000,-	0,3 % nejvýše však 60 000,-	0,2 % nejvýše však 180 000,-
Poplatek za užívání značky za další dva roky v Kč	0,3 % nejvýše však 20 000,-	0,2 % nejvýše však 40 000,-	0,15 % nejvýše však 120 000,-

Zdroj: *Značka kvality Czech made* [online]. Praha: Sdružení pro oceňování kvality, 2010.

Z výše uvedené tabulky je, vzhledem k dočasné platnosti, patrná poměrně vysoká finanční náročnost na získání dočasného oprávnění použití značky kvality CZECH MADE. Sdružení pro oceňování kvality může zapůjčit firmě tuto značku nejen na jediný výrobek, ale i na hromadnou výrobu či koncipované soubory výrobků s jednotícím prvkem. Z toho důvodu by měla firma zvážit plánovaný objem výroby například dané vlastní výrobové řady a následně i možnost požádat o propůjčení této značky.

Podmínky pro získání oprávnění používat logo Český výrobek jsou obdobné, nicméně struktura povinných poplatků je poněkud zjednodušená. Akciová společnost Český výrobek účtuje v prvním roce poplatek za poskytnutí licence 30 000 Kč, v následujících letech pak 20 000 Kč za výrobovou řadu za rok.

Svůj stávající produktový mix by firma mohla posílit **rozšířením sortimentu nabízeného zboží**. Z interních údajů firmy vyplývá, že zhruba 40 % zákaznické základny je tvořeno obchody s obuví a zbylých 60 % představují maloobchodní prodejny s textilem. Právě těmto textilním prodejnám by firma mohla nabízet jako doplňkový sortiment například

čepice, rukavice a šály. Protože se ale v tomto případě jedná o značně sezónní zboží, nebylo by pro firmu příliš efektivní vynakládat finanční prostředky na nákup a skladování výrobků tohoto typu. Nicméně firma může rozšířit svůj sortiment také o nabídku funkčního prádla. Přestože tento podnik svým zákazníkům již základní řadu funkčního prádla nabízí, stále je tato nabídka velmi omezená. Pro flexibilnější distribuci, komunikaci, ale i pro upevnění positioningu by bylo vhodné vybírat potenciálního dodavatele v řadách převážně českých výrobců.

4.4.4 Změny v oblasti komunikačního mixu

Stejně jako v ostatních prvcích marketingového mixu, tak i v oblasti komunikace se naskýtá určitý prostor pro zefektivnění marketingových činností podniku Josef Novák – BONASTYL. Jak bylo již zmíněno v kapitole 1.5.4 Komunikace, bývá tento prvek marketingového mixu nejnákladnější a firma by měla tedy pečlivě zvažovat a porovnávat možné výsledky s vynaloženými náklady. Protože se jedná o velmi malou firmu s poměrně omezenými finančními zdroji, je nezbytné zvolit kombinaci jednotlivých prvků komunikačního mixu tak, aby při minimálních nákladech dosáhla svých stanovených komunikačních cílů.

V rámci analýzy současného stavu firmy byla již zmíněna značná neefektivnost reklamy, jako vhodného prvku komunikačního mixu. Z definice reklamy, jako placené formy představení firmy a produktů prostřednictvím médií, vyplývá, že využije-li firma ke své prezentaci právě média, osloví z větší části konečné spotřebitele. Ty sice mohou projevit větší zájem a zvýšit tak poptávku, nelze ovšem zaručit, že stejně tak budou reagovat i maloobchodní prodejny. Možným řešením při použití reklamy obecně by bylo odvolání na maloobchody, kde by konečný zákazník byl odkázán právě na ně. Firma se takto ovšem vystavuje riziku, že spotřebitel bude poptávat propagované produkty v maloobchodě, jež není součástí její zákaznické základny.

Vhodný prostor pro **využití internetové reklamy** by se nabízel především na serverech určených převážně pro ženy, jako například Žena.cz, či Pro Ženy.cz a to z toho důvodu,

že výrobky, jež jsou předmětem obchodování této firmy, nakupují převážně ženy a to i v případě nakupování pánského sortimentu. Z toho důvodu by firma při rozhodování o využití internetové reklamy měla zvažovat takové internetové servery, jejichž návštěvníci odpovídají skladbě kupujících.

Jako největší přínosy využití internetové reklamy lze považovat zejména:

- rozšíření povědomí o značce,
- zvýšení poptávky ze strany spotřebitelů,
- posílení konkurenceschopnosti.

Tyto přínosy jsou ale také na druhé straně vyváženy závažnými negativními aspekty:

- velká finanční náročnost (viz Tab.2: Ceník inzerce na serveru Ženy.cz),
- minimální jistota zvýšení poptávky ze strany maloobchodů.

Právě vysoké náklady jsou zásadní překážkou k využití internetové reklamy. Následující tabulka obsahuje vybrané formy internetové reklamy a jejich ceny na serveru Žena.cz.

Tabulka 2: Ceník inzerce na serveru Žena.cz

Název pozice	Cena v Kč/týden bez DPH
Leaderboard	99 000,-
Skyscraper	99 000,-
Komerční sdělení s logem	25 000,-
Záložka v menu	od 59 800,- až 119 800,-

Zdroj: *Inzerce* [online]. Praha: Centrum Holdings, 2011.

Na základě výše uvedené tabulky je zřejmé, že přestože se využití internetové reklamy může jevit jako velmi vhodný způsob prezentace firmy nebo jejich produktů, v tomto konkrétním případě by vynaložené náklady značně převažovaly nad výsledným efektem.

Dalším možným způsobem, jak zefektivnit marketingové činnosti firmy v oblasti komunikace je podpora prodeje formou **poskytnutí firemních stojanů a aranžérských noh**. V současné době tento podnik sice nabízí možnost zapůjčení stojanů firmy Evona a.s., určené k prodeji punčochového a ostatního zboží této značky, nicméně stále je v pozici pouhého poskytovatele a mezičlánku. Tento způsob podpory prodeje by firma mohla aplikovat ve vybraných prodejnách, dle zvážení jednotlivých obchodních zástupců. Speciálně vytvořené stojany s logem firmy, stejně jako univerzální aranžérské nohy, by sloužily výhradně k vystavení a prodeji výrobků firmy, tedy výrobků s označením „BONASTYL“.

Za hlavní výhody bezplatného poskytování firemních stojanů a aranžérských noh lze považovat především:

- podpora prodeje,
- posílení image firmy,
- zvýšení známosti značky,
- odlišení se od konkurence.

V neprospěch této podpory prodeje působí především finanční náročnost výroby speciálně navržených stojanů dle požadavků a přání firmy.

Firma může zefektivnit marketingovou komunikaci také prostřednictvím **zavedení bezplatné informační linky**. Tímto krokem by firma vyšla velmi vstřícně nejen svým zákazníkům, ale také potenciálním zájemcům o spolupráci. Zavedení této takzvané Zelené linky by firma mohla využít především ve vzájemné kombinaci s ostatními marketingovými činnostmi a možnými realizovanými změnami. Jako příklad lze uvést zavedení bezplatné informační linky pro posílení a usnadnění komunikace při příležitosti vytvoření nové internetové prodejny.

Hlavními výhodami, spojenými se zavedením bezplatné informační linky, jsou zejména:

- zákazníkovi je usnadněna komunikace,
- zvýšení konkurenceschopnosti,

- možnost rychlého a přímého získání potřebných informací.

Za nejzásadnější nevýhody lze oproti tomu považovat:

- náklady na provoz (viz Tab.3: Ceník služby Zelená linka společnosti Telefónica O2 Czech Republic a.s.),
- možnost zneužití této linky.

Přestože náklady na zřízení a provoz Zelené linky jsou, ve srovnání s ostatními změnami v oblasti marketingového mixu, podstatně nižší, stále by pro firmu představovaly navýšení provozních nákladů. Základní ceny spojené se službou Zelená linka, poskytovanou společností Telefónica O2 Czech Republic a.s., jsou uvedeny v následující tabulce. Pro demonstraci cen služby Zelená linka byla vybrána tato společnost z důvodu současné spolupráce mezi touto společností a firmou Josef Novák - BONASTYL.

Tabulka 3: Ceník služby Zelená linka společnosti Telefónica O2

Poplatek		Cena bez DPH
Zřízení služby		2 999,00
Výběr čísla	standardní číslo	3 990,00
	ze seznamu ČTÚ	6 990,00
Měsíční paušál	tarif Ekonom	290,00
	tarif Efektiv	790,00
	tarif Elite	1 590,00
Příchozí hovory z pevných sítí (cena za minutu)		2,25
Příchozí hovory z mobilních sítí (cena za minutu)		5,24

Zdroj: Zelená linka – 800 [online]. Praha: Telefónica O2 Czech Republic a.s., 2011.

5 Vyhodnocení navržených změn

Účelem této kapitoly je zhodnotit navržené změny a vybrat ty alternativy, jež jsou pro firmu realizovatelné a nejvíce přínosné.

V oblasti distribuce se firmě jeví jako realizovatelné rozšíření zákaznické základny o nové maloobchodní prodejny, přičemž ale chce hlavní pozornost věnovat udržení stávajících zákazníků a vylepšování nabízených služeb. Návrh na provozování internetové prodejny pro konečné spotřebitele byl, vzhledem k množství negativních vlivů, zamítnut, nicméně založení internetové prodejny pro maloobchodníky se jeví jako velmi reálné. Z toho důvodu bude tomuto návrhu věnována větší pozornost v následující kapitole 6 Doporučení navržených změn. Návrh vytvoření sítě značkových maloobchodních prodejen firma nepovažuje za příliš reálný a to především z důvodu vysokých nákladů a nevhodného roztržštění podnikových aktivit. Odhadované měsíční náklady na provoz jedné specializované maloobchodní shrnuje následující tabulka.

Tabulka 4: Orientační měsíční náklady na provoz specializované prodejny

Druh nákladu	Orientační výše v Kč/měsíc
Nájemné	15 000,-
Energie	6 000,-
Mzdové náklady (2 osoby)	34 000,-
Celkem	55 000,-

Zdroj: Interní zdroje firmy Josef Novák – BONASTYL.

Z výše uvedené tabulky lze vyčíst minimální měsíční náklady na provoz takovéto prodejny, ovšem je nutné brát v úvahu také počáteční investici do vybavení prodejen a případné náklady na vytvoření a realizaci vhodného komunikačního mixu. Aby firma mohla pokrýt veškeré své náklady spojené s provozem této prodejny a zároveň vytvořit alespoň minimální zisk, musela by stanovit marži ve výši přibližně 70 % velkoobchodní ceny.

V oblasti produktového mixu firma shledává jako realizovatelnou možnost rozšíření spolupráce s menšími výrobci, přičemž ale zdůrazňuje stále klesající počet stabilních a perspektivních výrobců, jež byl zapříčiněn právě nepříznivou ekonomickou situací v posledních letech. Možnost zefektivnění marketingových činností prostřednictvím vytvoření vlastních produktových řad se jeví jako přijatelná s možností poměrně značného úspěchu. Z toho důvodu i tomuto návrhu bude, stejně jako návrhu na zřízení internetové prodejny pro maloobchody, věnována pozornost v kapitole 6 Doporučení navržených změn. Vytvoření vlastních značkových obalů pro sortiment punčochového zboží tento podnik nepovažuje za příliš vhodné řešení z důvodu vysoké konzervativnosti žen v oblasti nakupování těchto produktů. Stejně tak vedení firmy nevidí značné přínosy v používání ochranné známky CZECH MADE a loga Český výrobek. Důvodem je jak již realizované označování původu vlastních výrobků, tak i klesající věrohodnost těchto značek. Poslední návrh na zefektivnění marketingového mixu v oblasti produktu, tedy rozšíření nabízeného sortimentu o funkční prádlo, firma považuje za velmi realizovatelný a přínosný, přičemž nebyla shledána žádná závažnější překážka pro realizaci tohoto návrhu.

Z navržených změn v oblasti komunikačního mixu se firmě jeví jako obtížně realizovatelný návrh využití internetové reklamy a to především z důvodu vysoké finanční náročnosti a poměrně malé účinnosti. Nicméně připouští možnost realizování určité formy reklamy, jako součásti komunikačního mixu, například při zřizování již zmíněné internetové prodejny pro maloobchody. V rámci zefektivnění komunikačního mixu ovšem vedení firmy neodmítá zavedení bezplatné informační linky ani podporu prodeje prostřednictvím poskytování firemních stojanů a aranžérských noh. Právě této podpoře prodeje bude opět věnována větší pozornost v následující kapitole.

6 Doporučení navržených změn

V rámci této kapitoly bude věnována pozornost těm návrhům, které vedení firmy považuje za přínosné a realizovatelné. Vedle návrhu rozšířit jak spolupráci s menšími výrobci, tak i sortiment nabídky o funkční prádlo, se jedná především o vytvoření internetové prodejny pro maloobchody, vytvoření vlastní produktové řady a poskytování firemních stojanů a aranžérských noh. Bližší informace o těchto posledních třech návrzích budou předmětem následujících podkapitol.

6.1 Vytvoření internetové prodejny pro maloobchody

Jak již bylo zmíněno v kapitole 4.4.1 Změny v oblasti distribuce, prostřednictvím vytvoření a provozování internetového obchodu pro maloobchodníky, by firma mohla nabízet jak stávajícím, tak i potenciálním zákazníkům standardní kolekci zboží. Princip pravidelných návštěv obchodními zástupci by byl i nadále zachován. Nově vytvořená prodejna by tedy představovala pro maloobchodníky nadstandardní službu, nabízenou firmou Josef Novák – BONASTYL, nikoliv tedy náhradu za již nabízené, dobře fungující služby.

Aby nedocházelo ke konfliktům uvnitř distribučního kanálu, konkrétně mezi firmou a jejími obchodními zástupci, provize by těmto obchodním zástupcům byla ponechána v plné výši. Distribuce objednaného zboží by probíhala standardním způsobem, tedy prostřednictvím rozvozu obchodními zástupci. Zákazníkovi by tedy nevznikly dodatečné náklady na dopravu objednaného zboží. Pouze v případě, že by zákazník trval na jiném termínu dodání, než je obvyklý termín spojený s pravidelnou návštěvou, by zásilka byla doručena poštou a zákazníkovi by byl firmou účtován manipulační poplatek ve výši 100 Kč, bez ohledu na hodnotu objednávky. Tento manipulační poplatek by zahrnoval jak náklady na poštovné, tak i spotřebu obalového materiálu, nutného pro využití poštovních služeb.

Při vytváření internetové prodejny a zavádění tohoto způsobu prodeje, by firma měla brát v úvahu zákazníkovo uvažování a vnímání a přizpůsobit tak celou koncepci internetového

prodeje jeho potřebám a přáním. Především by se pak měla snažit nejen o vytvoření vhodného a nenásilného designu, ale také o jednoduchou obsluhu a zachování přehlednosti.

6.1.1 Návrh komunikačního mixu pro internetovou prodejnu

V rámci reklamy by firma mohla využít inzerci v odborných časopisech, nicméně tento způsob prezentace nově vytvořené prodejny je velmi finančně nákladný. Dle dostupných informací se cena takovéto inzerce pohybuje v rozmezí 25 000 Kč až 90 000 Kč⁶⁵, přičemž účinnost takovéto reklamy není až tak vysoká. Proto by firma měla zvážit investování volných peněžních prostředků do takových prvků marketingové komunikace, jež by mohly být účinnější a méně finančně náročné. V oblasti reklamy se také nabízí možnost vytvoření informačních letáků, jež by byly adresovány jak všem stávajícím klientům, tak i vybraným novým maloobchodům. Stávajícím klientům by tyto letáky byly předány osobně obchodními zástupci. Zákazníci by tak měli možnost získat požadované dodatečné informace přímo od pověřených osob. Do vybraných nových maloobchodních prodejen by tyto letáky mohly být dodány dvěma způsoby – osobně z rukou obchodních zástupců či adresným zasláním prostřednictvím pošty. Využije-li firma druhý způsob, je třeba počítat s dodatečnými náklady na rozeslání daných letáků.

V oblasti podpory prodeje by firma mohla realizovat jak stejná cenová zvýhodnění jako při standardním způsobu prodeje, tak i specifické formy podpory prodeje, vytvořené přímo pro účely internetové prodejny. Firma by takto mohla zavést například systém sbírání bodů, přičemž při nasbírání určitého počtu bodů, by zákazníkovi byla poskytnuta sleva v určité výši na další nákup.

Jako vhodný prvek komunikačního mixu pro realizaci tohoto návrhu, se jeví oblast direct marketingu. Firma by prostřednictvím emailů mohla informovat své zákazníky o novinách či probíhajících akcích. Rozesílání emailů by bylo samozřejmě podmíněno souhlasem každého zákazníka, aby firma předešla případným negativním ohlasům ohledně nevyžáda-

⁶⁵ Textil Journal - Inzerce [online]. Praha: České a slovenské odborné nakladatelství, spol. s r. o., 2011.

né elektronické pošty. Pokud by však zákazníci vyjádřili svůj souhlas, firma by tak mohla využít možnosti rozeslání dotazníků, ohledně spokojenosti či nespokojenosti s nabízenými službami a eventuálních přání. Prostřednictvím emailu by podnik také mohl informovat zákazníka o stavu objednávky nebo o vyexpedování zásilky.

Při příležitosti vytvoření internetové prodejny, zaměřené na maloobchody, by firma mohla vhodně využít již zmiňovaný návrh zřízení bezplatné informační linky pro zákazníky.

6.1.2 Náklady na vytvoření internetové prodejny pro maloobchody

Náklady na realizaci koncepce internetového prodeje zaměřeného na maloobchodní prodejny by byly, vzhledem k oborové specializaci firemního dispečera v oblasti informačních technologií, minimální. Firma by tak mohla vytvořit tuto prodejnu ve vlastní režii, čímž by značně snížila náklady.

V rámci nákladů je třeba počítat s finančními prostředky nutnými pro vytvoření komunikačního mixu. Jak již bylo zmíněno, firma by měla využít především informační letáky a prvky direct marketingu.

Při tvorbě letáků firma může využít služeb reklamní agentury Bora Advertising s.r.o., s níž dlouhodobě spolupracuje. Při tisku 2 000 kusů oboustranných letáků formátu A5 je kalkulovaná cena přibližně 1,70 Kč/kus. Tato cena zahrnuje jak náklady na grafický návrh letáku, tak i samotný tisk. Celkové náklady na vytvoření letáků by tedy činily přibližně 3 400 Kč bez DPH.

Bude-li chtít podnik oslovit nové maloobchody prostřednictvím rozesláním těchto letáků poštou, nikoli za účasti obchodních zástupců, budou náklady na vytvoření komunikačního mixu vyšší o hodnotu poštovních známek, tedy o 10 Kč na počet takto rozeslaných letáků.

Další nákladovou položkou, spojenou s vytvořením internetové prodejny, by byly náklady na zřízení a provoz bezplatné telefonní linky. Prvotní jednorázové náklady na zřízení linky

a výběr telefonního čísla, dle tabulky Tab.3: Ceník služby Zelená linka společnosti Telefónica O2 Czech Republic a.s., by činily celkem 6 989 Kč. Měsíční náklady by se odvíjely od zvoleného tarifu a od počtu přijatých hovorů. Při předpokladu využití tarifu Elite a denního počtu přijatých hovorů ve výši 16 hovorů, přičemž polovina z nich bude realizována z pevných sítí a polovina z mobilních, a délka hovorů bude průměrně tři minuty, budou měsíční náklady přibližně následující:

Tabulka 5: Orientační měsíční náklady na provoz Zelené linky

Náklady	Kč bez DPH/měsíc
Měsíční tarif Elite	1 590,-
Cena příchozích hovorů z pevných sítí	270,-
Cena příchozích hovorů z mobilních sítí	900,-
Celkem	2 760,-

Zdroj: Zdroj: Zelená linka – 800 [online]. Praha: Telefónica O2 Czech Republic a.s., 2011.

6.2 Vytvoření vlastní produktových řad

Vytvořením vlastní produktové řady může firma nejen posílit prodej a stimulovat poptávku po vlastních produktech, ale také získat konkurenční výhodu. Možnost vytvoření vlastní řady produktů se nabízí především v oblasti výroby ponožkového zboží, pánských pyžam a pánského spodního prádla. Pro všechny tyto alternativy je možno aplikovat stejný komunikační mix, nicméně kalkulace každé z nich bude odlišná. Důvodem je jak povaha výrobku, tak i odlišné balení.

6.2.1 Návrh komunikačního mixu pro vlastní produktové řady

Vytvoření své vlastní produktové řady by firma měla podpořit vhodně zvoleným komunikačním mixem. Pro stručnou a výstižnou prezentaci by firma opět mohla využít tvorbu informačních letáků nebo brožurek s popisem jednotlivých produktů nebo produktových řad.

Při příležitosti vytvoření řady značkových výrobků, firma může pro efektivní marketingovou komunikaci využít také prvky osobního prodeje, především pak vhodně realizovaná prezentace nové produktové řady ze strany obchodních zástupců. Pozornost by měla být věnována způsobu představení této řady tak, aby tato nabídka nesplynula s řadou běžného sortimentu.

Firma může podpořit prodej takto nově vytvořených vlastních produktových řad poskytnutím reklamních stojanů a aranžérských noh. Bližší informace o těchto prvcích podpory prodeje budou předmětem kapitoly 6.3 Poskytování firemních stojanů a aranžérských noh.

6.2.2 Náklady na vytvoření vlastních produktových řad

Jak již bylo zmíněno, náklady na realizaci tohoto návrhu se budou lišit v závislosti na použitém balení a ostatních doplňcích produktu, přičemž orientační náklady na tvorbu komunikačního mixu budou u všech alternativ obdobné.

V rámci komunikačního mixu by se jednalo především o náklady na propagační materiál, jehož přibližné ceny byly uvedeny již v kapitole 6.1.2 Náklady na vytvoření internetové prodejny. Při tisku 2 000 kusů by celkové náklady na objem letáků činily přibližně 3 400 Kč bez DPH. Pokud by firma pro prezentaci zvolila použití informačních brožur, náklady by byly samozřejmě vyšší. Cena jedné brožury z křídového papíru o formátu A4 složená na jednu třetinu A4, by při tisku 2 000 kusů, činila přibližně 2,60 Kč bez DPH, včetně zpracovaného grafického návrhu. Celkové náklady na výrobu 2 000 kusů takovýchto brožur by byly přibližně 5 200 Kč bez DPH. Přehledné shrnutí výše uvedených nákladů zobrazuje následující tabulka.

Tabulka 6: Orientační ceny propagačních materiálů

Položka	Kč bez DPH	
	1 ks	celkem
2 000 letáků	1,70	3 400,00
2 000 brožur	2,60	5 200,00

Zdroj: Interní zdroje firmy.

Náklady na obalový materiál pro vlastní produktové řady se budou lišit v závislosti na typu produktové řady. Veškeré níže uvedené ceny neobsahují DPH a vychází z předběžných orientačních kalkulací reklamní agentury Bora Advertising s.r.o. Počet kusů obalového materiálu je odvozen z předpokládané výše prodeje dané řady.

V případě tvorby etiket pro jednu řadu výrobků ponožkového zboží, například řadu společenských pánských ponožek s označením „BONASTYL *exklusive*“, by orientační cena jedné etikety byla, při tisku 70 000 kusů, přibližně 0,70 Kč včetně vývoje etikety. Pokud by firma měla zájem o vytvoření etiket ve velmi malém množství, například pro netradiční nebo příležitostní výrobovou řadu, cena jedné etikety, při nákladu 5 000 kusů, by byla zhruba 4 Kč. Pro značkovou řadu sportovních či zátěžových ponožek by jako vhodný obalový materiál nebyla použita etiketa, ale specificky navržený přebal. Cena jednoho přebalu je, při nákladech 20 000 kusů, odhadována na 7 Kč včetně grafického návrhu a vývoje přebalu.

Orientační náklady na vytvoření vlastní produktové řady pánských pyžam a pánského spodního prádla jsou značně vyšší. Důvodem je obsah více obalových doplňků a prvků daného produktu, jako je textilní vytkaný štítek, všivka, kartónová proložka, přebal, sáček a samolepící informační štítek. Veškeré tyto prvky jsou opatřeny logem firmy, což sice představuje zvýšení nákladů, nicméně firma se tak diferencuje od konkurenční nabídky a posiluje tak svůj positioning. Přibližné náklady na výrobu obalu a výše uvedených obalových doplňků pro jeden výrobek jsou, při výrobě 20 000 kusů, odhadovány na 17 Kč. Veškeré výše uvedené náklady jsou přehledně zobrazeny v následující tabulce.

Tabulka 7: Orientační ceny obalového materiálu

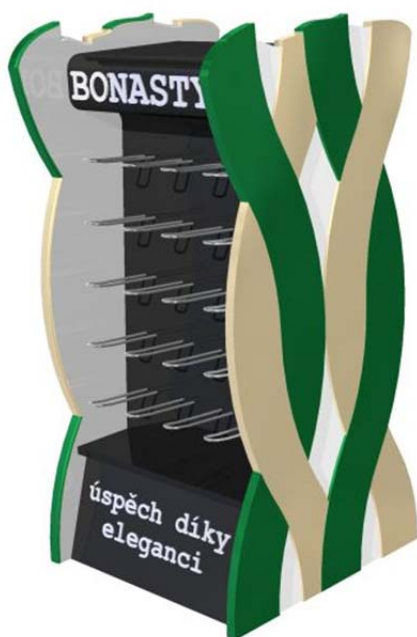
Položka	Kč bez DPH	
	1 ks	celkem
70 000 etiket	0,70	49 000,00
5 000 etiket	4,00	20 000,00
20 000 přebalů	7,00	140 000,00
20 000 obalů na pyžama	17,00	340 000,00

Zdroj: Interní zdroje firmy.

6.3 Poskytování firemních stojanů a aranžérských noh

Výběr prodejen, jimž by tyto prvky mohly být poskytnuty, by probíhal na základě konzultace s jednotlivými obchodními zástupci. Právě ti jsou v přímém kontaktu se zákazníky, tedy s maloobchodními prodejny. Při rozhodování o výběru prodejen by měl být zváženo především obrát prodeje daných produktů, sortiment nabízeného zboží, atraktivita prodejny, bezproblémové prozatímní jednání a v neposlední řadě také velikost a dispoziční uspořádání prodejny. Poskytnutí jak stojanů, tak i aranžérských noh by bylo ošetřeno Smlouvou o výpůjčce, v rámci níž vznikne zákazníkovi právo daný prvek podpory prodeje po dohodnutou dobu bezplatně užívat. V této smlouvě by měla být ošetřena mimo jiné podmínka výhradního vystavení a prodeje firemních produktů s označením „BONASTYL“.

Při rozhodování o volbě specifického stojanu může firma zvažovat dvě alternativy, popřípadě zvolit kombinaci obou možností. První z nich je vytvoření vlastního jednostranného reklamního stojanu z vlnité lepenky, přičemž by jako prvek stojanu bylo použito jak logo, tak i motto firmy. Výška takového stojanu by byla 170 cm, šířka 70 cm a hloubka 50 cm. Stojan by obsahoval 20 plastových háčků. Přibližná podoba tohoto reklamního stojanu je znázorněna na následujícím obrázku.



Zdroj: Interní zdroje firmy Josef Novák – BONASTYL

Obrázek 5: Návrh firemního stojanu

Druhou alternativou je použití drátěného programu, konkrétně stojanu o rozměrech například 175 cm x 70 cm x 46 cm. Stojan je v horní části možné opatřit logem firmy. Firma také může vybraným zákazníkům poskytovat aranžérské nohy, především pak ve standardních velikostech, určených pro prezentaci pánských a dámských ponožek.

6.3.1 Náklady na poskytnutí firemních stojanů a aranžérských noh

Přibližná kalkulace ceny firemního jednostranného stojanu z vlnité lepenky, viz obrázek Obr. 5: Návrh firemního stojanu, byla provedena firmou Eclipse Brno. Cena jednoho kusu tohoto stojanu je odhadována na 5 000 Kč, přičemž při výrobě více kusů by cena jednoho stojanu byla samozřejmě nižší. Konkrétní ceny různých nákladů jsou znázorněny v následující tabulce a zahrnují jak vývoj návrhu, tak zpracování, včetně háčků, a dopravu po celé České republice.

Tabulka 8: Orientační ceny specifického stojanu

Náklad	Kč bez DPH	
	celkem	1 ks
1 ks	5 000	5 000
10 ks	18 900	1 890
20 ks	34 000	1 700
50 ks	70 800	1 416

Zdroje: Interní zdroje firmy.

Kalkulaci ceny drátěného programu, tedy stojanu, provedla na vyžádání firma HORMA – drátěný program. Při výrobě 20 kusů tohoto stojanu by náklady na 1 stojan činily 1 286 Kč bez DPH. Pokud by firma chtěla tento stojan opatřit logem, případně mottem, je třeba navýšit cenu jednoho stojanu o 127 Kč. Celkové náklady na výrobu 20 kusů stojanů opatřených firemním logem, nebo mottem, jsou tedy odhadovány na 28 260 Kč bez DPH.

Cenovou nabídku aranžérských noh zpracovala firma SPONA s.r.o. Jednalo by se o plastovou samostojící nohu v běžovém provedení a to jak ve standardní velikosti, tak ve velikosti dětské. Cena jedné aranžérské nohy ve standardní velikosti je 92,9 Kč bez DPH, v dětské velikosti pak 75,10 Kč bez DPH.

Závěr

Tato diplomová práce se uceleně věnovala jak teoretickým východiskům, tak i profilu firmy a zhodnocení současných aktivit v oblasti marketingu, přičemž tyto poklady sloužily především jako východiska pro navržení možných změn, jež mohou firmě pomoci zefektivnit její marketingové aktivity.

Právě navrhovaným změnám byla věnována značná pozornost, přičemž základem pro rozhodování o jednotlivých alternativách byla konzultace s vedením firmy a to jak v oblasti interních informací, tak i z hlediska finančních možností. Na základě těchto konzultací lze pak vyvodit následující závěry.

Jak již bylo zmíněno v kapitole 5 Vyhodnocení navržených změn, firma považovala za realizovatelné několik návrhů změn v oblasti marketingových činností. Rozšíření spolupráce s menšími českými výrobci, zavedení bezplatné linky, rozšíření zákaznické základny a stávajícího sortimentu o nabídku funkčního prádla představují návrhy, jež firma vidí jako přínosné, přičemž neshledává závažnější překážky pro jejich realizaci. Zbývající tři návrhy (zavedení internetové prodejny pro maloobchodníky, vytvoření vlastních produktových řad a poskytování firemních stojanů a aranžérských noh) byly firmou opět vyhodnoceny jako realizovatelné, přičemž se ovšem jedná o návrhy náročné jak z hlediska financování, tak i plánování a samotné realizace. Právě z toho důvodu jim byla věnována větší pozornost v kapitole 6 Doporučení navržených změn, v rámci níž byly k těmto vybraným námětům navrženy a uvedeny podrobnější informace jak o možném komunikačním mixu, tak i předpokládaných nákladech.

Vedení firmy se tedy shoduje na možné realizaci vybraných návrhů, přičemž ovšem zdůrazňuje význam finančních prostředků pro uskutečnění většiny z nich. Zásadní problém několika přijatých návrhů tedy nevidí v možných rizicích spojených s neúspěchem nově zavedených marketingových aktivit, ale spíše v omezených finančních možnostech.

Dále vedení firmy poukazuje na fakt, že perfektně navržené a úspěšně aplikované změny marketingových činností sice firmě můžou pomoci v upevňování její pozice na trhu, nicméně bez zásadní proměny tržního prostředí a nákupního chování zákazníků, se situace českých firem, působících v textilním odvětví, může zlepšit pouze minimálně.

Seznam použité literatury

Citace

Knihy, skripta:

DĚDKOVÁ, J.; HONZÁKOVÁ, I. *Základy marketingu*. 3.vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2006. 173 s. ISBN 80-7372-130-9.

DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.

HAVLÍČEK, K.; KAŠÍK, M. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. 171 s. ISBN 80-7261-120-8.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

KOTLER, P.; AMRMSTRONG, G. *Marketing*. Přel. Hana Machková. Praha: Grada Publishing, 2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Marketing management*. Přel. Štěpánka Černá, Viktor Faktor, Tomáš Juppa. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, P.; WONG, V.; SAUNDERS, J. *Moderní marketing*. Přel. Jana Langerová, Vladimír Nový. 4.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 240 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

Internet:

Bavlna – graf vývoje ceny komodity. In *Kurzy: finanční portál pro odborníky i laiky* [online]. Praha: Kurzy.cz, 2011, 2011-03-28 [2011-03-28]. Dostupný z WWW: <<http://www.kurzy.cz/komodity/index.asp?A=5&idk=98&curr=CZK&on=0>>.

Idea & logo [online]. Prostějov: Český výrobek s.r.o., 2010 [cit. 2011-04-2]. Dostupný z WWW: <<http://www.ceskyvyrobek.eu/kategorie/idea-logo>>.

INCOMA. Mladí dávají přednost značkovým obchodům s módou. *Marketingové noviny* [online]. 2007, [2011-03-25]. Dostupný z WWW: <http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=5346>.

Inzerce [online]. Praha: Centrum Holdings s.r.o., 2011 [cit. 2011-04-2]. Dostupný z WWW: <<http://www.centrumholdings.com/inzerce/>>.

Statistická ročenka Česká republiky 2009 [online]. Praha: Český statistický úřad, 2009-10-09 [cit. 2011-01-11]. Čistý disponibilní důchod domácností – rozdíl mezi kraji. Dostupný z WWW: <[http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/t/78003484BB/\\$File/13820905.pdf](http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/t/78003484BB/$File/13820905.pdf)>.

Textil Journal - Inzerce [online]. Praha: České a slovenské odborné nakladatelství, spol. s r. o., 2011 [cit. 2011-03-27]. Dostupný z WWW: <<http://www.textiljournal.cz/inzerce/>>.

Zelená linka – 800 [online]. Praha: Telefónica O2 Czech Republic a.s., 2011 [cit. 2011-04-2]. Dostupný z WWW: <http://www.o2.cz/podnikatel/barevne-linky/88638-zelena_linka.html/>.

Značka kvality Czech made [online]. Praha: Sdružení pro oceňování kvality, 2010 [cit. 2011-03-30]. Dostupný z WWW: <<http://www.sokcr.cz/znacka-kvality-czech-made/sluzby>>.

Bibliografie

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 232 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

BROOKS, I. *Firemní kultura: Jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Přel. Vilém Jungmann. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9.

CARON, N. *Prodej problémovým zákazníkům: Klíč k vyjednávání a přesvědčování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 220 s. ISBN 80-247-0204-5.

FOSTER, T. R. V. *Jak získat a udržet zákazníka*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 117 s. ISBN 80-7226-663-2.

KOTLER, P.; TRÍAS DE BES, F. *Inovativní marketing: Jak kreativním myšlením vítězit u zákazníků*. Přel. Hana Machková, Jiří Adamík, Josef Malý. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 199 s. ISBN 80-247-0921-X.

KUMAR, Nirmalaya. *Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu*. Přel. Tomáš Juppa. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 236 s. ISBN 978-80-247-2439-3.

MEYER, W. G.; KOHNS, D. P.; HARRIS, E. E. *Retail Marketing: For Employees, Managers, and Entrepreneurs*. 8th ed. New York: McGraw-Hill, 1988. 580 s. ISBN 0-07-041698-2.

STRNAD, P.; DĚKOVÁ, J. *Strategický marketing*. 3. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2007. 127 s. ISBN 978-80-7372-1978-8.

TOMEK, J. *Základy strategického marketingu*. 2. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 2001. 307 s. ISBN 80-7082-821-8.

VOSOBA, P. *Dokonalé služby: Co chtějí zákazníci*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 164 s. ISBN 80-247-0847-7.

VYSEKALOVÁ, J. *Psychologie reklamy: Nové trendy a poznatky*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 294 s. ISBN 978-80-247-21965-5.